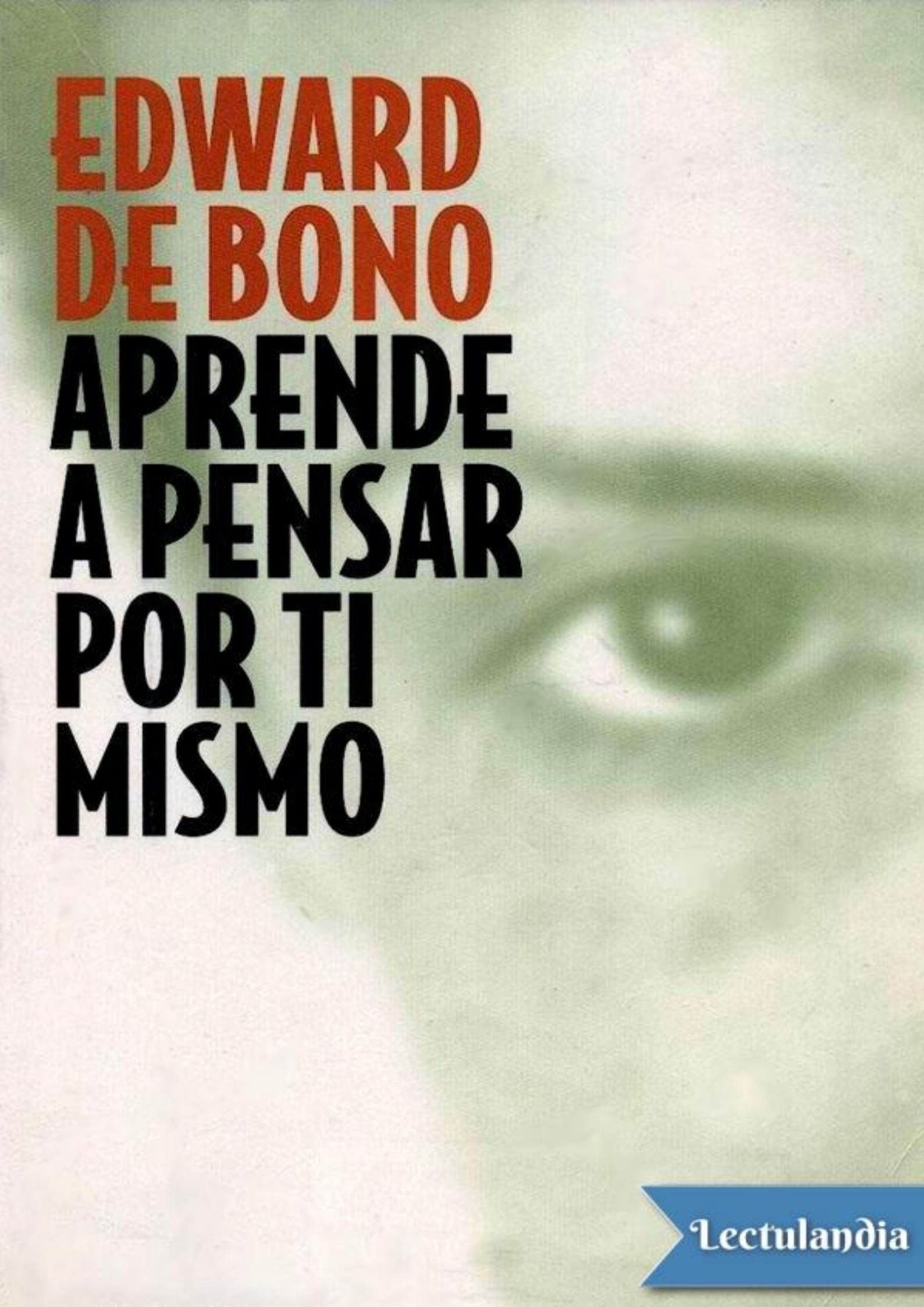
EDWARD DE BONO

APRENDE A PENSAR POR TI MISMO



Lectulandia

Sin duda la tarea más importante a la que debemos enfrentarnos los humanos, pensar es algo que, además, tenemos que hacer todos los días. En este sentido, si pensar fuera una labor natural y fácil todos seríamos genios. Lo que ocurre, sin embargo, es que prestamos muy poca atención al pensamiento, sobre todo si tenemos en cuenta su importancia a la hora de resolver problemas, tomar decisiones, hacer planes y enfrentarnos a las cosas en general. Necesitamos, pues, marcar unas etapas, establecer unos pasos que nos ayuden a mejorar en ese terreno:

- Saber adonde vamos y qué queremos obtener.
- Dilucidar qué información tenemos y qué otra necesitamos.
- Establecer alternativas e ideas nuevas.
- Elegir entre las posibilidades y reducir las opciones a una sola línea de acción.
- Seguir adelante y practicar con las herramientas del pensamiento.

Del mismo modo que los ordenadores no son nada sin el *software*, también el mecanismo de la memoria humana necesita un sistema de codificación para poder «pensar». De Bono lo ha descrito a través de un modelo muy fácil de recordar y de utilizar; sólo un maestro puede permitirse resumir tantos años de experiencia en un enunciado tan simple.

Lectulandia

Edward De Bono

Aprende a pensar por ti mismo

ePub r1.0
Titivillus 25.08.17

Título original: *Teach yourself to think*
Edward De Bono, 1995
Traducción: Alicia Sánchez

Editor digital: Titivillus
ePub base r1.2

más libros en lectulandia.com

¿Por qué?

Respiro. Ando. Hablo. Pienso.

No tengo que pensar en estas cosas, entonces, ¿por qué he de pensar en pensar? Pensar es algo natural. Aprendes a hacerlo sobre la marcha. Las personas inteligentes pueden pensar sin tener que aprender a hacerlo. Otras no pueden, hagan lo que hagan. ¿Cuál es el problema?

Porque…

Porque pensar es la cualidad humana por excelencia.

Porque la habilidad para pensar determina nuestra felicidad y éxito en la vida.

Porque necesitamos pensar para hacer planes, tomar iniciativas, resolver problemas, abrirnos a las oportunidades y diseñar nuestro camino hacia adelante.

Porque sin la habilidad de pensar somos como un corcho flotando en una corriente, sin control sobre nuestro destino.

Porque pensar es divertido y se puede disfrutar con ello —si aprendemos cómo hacerlo.

Porque el pensamiento y la inteligencia son dos cosas bastante distintas. La inteligencia es como los caballos de potencia de un coche. Pensar es como la habilidad del conductor. Hay muchas personas muy inteligentes que no son buenas pensadoras y quedan atrapadas en la «trampa de la inteligencia». Hay muchas personas menos inteligentes que han desarrollado un alto grado de capacidad de pensamiento.

Porque pensar es una habilidad que se puede aprender, practicar y desarrollar. Pero hemos de querer desarrollarla. Para montar en bicicleta o conducir un coche es necesario aprender.

Porque la educación tradicional en la escuela y la universidad sólo enseña un aspecto del pensamiento.

¿Qué hay respecto a los sentimientos y valores?

Se puede pensar que los sentimientos y valores son lo más importante en la vida, y es cierto.

Por ello pensar es tan importante.

El propósito de pensar es llevarte a los valores que buscas del mismo modo que la función de la bicicleta es conducirte a donde desees ir. Una bicicleta emplea menos energía, te lleva más rápido y te permite ir mucho más lejos. El pensamiento te ayuda a disfrutar de tus valores de forma más eficaz.

Estás encerrado en una habitación. Deseas salir de ella desesperadamente. Quieres libertad. Tus sentimientos son muy fuertes. ¿Qué es más útil, este intenso sentimiento o una llave para la cerradura?

Los sentimientos sin los medios para llevarlos a cabo no sirven de mucho. Por otra parte, la llave sin el deseo de abandonar la habitación tampoco es de gran valor.

Necesitamos los valores, los sentimientos y los pensamientos. El sentimiento no puede sustituir al pensamiento. El pensamiento sin valores no tiene sentido.

Este libro trata sobre el pensamiento. Los valores y los sentimientos son igualmente importantes, pero insuficientes sin el pensamiento.

Prólogo

Al preparar este libro tuve que elegir entre escribir un libro complicado y amplio que abarcara lodos los aspectos del pensamiento y escribir uno que fuera mucho más sencillo y accesible. Al final tomé la decisión a raíz del título: *Aprende un nuevo modo de pensar*. Éste había de ser un libro para cualquiera que estuviera interesado en desarrollar esta capacidad. Pocas personas estarían interesadas en elegir y leer un libro complicado. Por lo tanto he optado por que sea simple y práctico.

Sé por propia experiencia que algunos se sienten tremendamente decepcionados por la simplicidad. Este tipo de personas creen que algo sencillo no puede ser serio. También temen la simplicidad porque amenaza su trabajo de explicar la complejidad. Si algo es realmente sencillo, no tienen trabajo.

Siempre he preferido la simplicidad y he tratado de exponer las cosas del modo más fácil. Por esta razón, las «herramientas» para pensar que he diseñado se han enseñado tanto a niños negros de seis años en escuelas rurales de Sudáfrica como a altos ejecutivos de las corporaciones más importantes del mundo.

El tan empleado marco de *Seis sombreros para el pensamiento* tiene unos principios muy simples, pero es muy poderoso en la práctica. Proporciona una alternativa práctica al sistema de argumentación tradicional que se ha empleado durante 2500 años. Por esta razón, ahora se está utilizando en la educación, en los negocios y en el área gubernamental.

El *juego de la L* se inventó a raíz del reto que planteó un famoso matemático de Cambridge, el profesor Littlewood, respecto a que se creara un juego en el que cada participante sólo tuviera una ficha para jugar. Este juego ya se ha analizado por ordenador y se considera un «juego real» (el primer jugador no puede usar ninguna estrategia para ganar). Últimamente inventé otro juego aún más sencillo, el *juego de los tres puntos*.

Ante todo, la simplicidad es fácil de aprender y de usar.

¿Quiénes leerán este libro? He escrito muchos libros sobre pensamiento a lo largo de los años y es imposible predecir quiénes serán los lectores. Las cartas que he recibido sugieren que éstos pueden encontrarse dentro de un amplio espectro. La pauta común es la motivación y el interés por pensar. Creo que los medios de comunicación (televisión, radio y prensa) infravaloran seriamente la inteligencia del mercado de masas y creen que éstas sólo desean diversión y distracción a todas horas. Esta no ha sido mi experiencia.

Hay personas muy engreídas respecto a su pensamiento. Este tipo de gente cree que no tiene nada que aprender. Generalmente ganan en las discusiones y están convencidas de que no es necesario pensar, que basta con tener un punto de vista y defenderlo.

Hay personas muy inteligentes que no se equivocan en su forma de pensar. Éstas creen que la inteligencia es suficiente y que pensar sin cometer errores es pensar

correctamente.

Hay personas que han abandonado el pensamiento. No les ha ido especialmente bien en los estudios y no son buenas resolviendo «adivinanzas», por lo que llegan a convencerse de que pensar no es para ellas y se contentan con ir tirando lo mejor que pueden día a día.

La autosuficiencia es el enemigo de todo progreso. También lo es la resignación. Si crees que eres perfecto, no haces ningún esfuerzo por mejorar. Si has abandonado, tampoco te esfuerzas.

Este libro está dirigido a aquellas personas que creen que pensar es un asunto cotidiano, práctico, complejo y confuso. A quienes desean mejorar su pensamiento para que sea más sencillo y más eficaz. A los que quieren convertir el pensamiento en una habilidad aplicable a cualquier tema que elijan.

Introducción

Recomiendo pasar por alto esta parte, puesto que es bastante más complicada que el resto del libro y puede dar una falsa impresión sobre lo que viene después. Sin embargo, creo que para algunos lectores es conveniente incluirla, a fin de señalar por qué nuestros hábitos tradicionales de pensamiento son excelentes pero inadecuados. Las ruedas traseras de un coche puede que sean excelentes, pero siempre serán inadecuadas. Hemos desarrollado un aspecto del pensamiento y nos sentimos muy orgullosos y contentos del mismo. Es el momento de darnos cuenta de que este aspecto puede ser excelente, pero también inadecuado.

Esta introducción también es necesaria para «enmarcar» el resto del libro.

Imaginemos una cocina en cuya mesa se apila mucha comida. El cocinero empieza a cocinar o a «procesar» los alimentos. Es muy diestro y realiza un buen trabajo, no comete errores.

Entonces nos preguntamos: ¿cómo se eligió esta comida? ¿Cómo se ha cultivado? ¿Cómo llegó hasta la cocina? En otras palabras, trasladamos nuestra atención del proceso de cocinar a los ingredientes en sí mismos.

Con el pensamiento ha pasado lo mismo. Hemos prestado mucha atención a la parte del «procesamiento», hemos inventado las matemáticas, las estadísticas, los ordenadores y todas las distintas formas de lógica. Ponemos los ingredientes, realizamos el proceso y obtenemos el resultado. No obstante, hemos prestado mucha menos atención a la procedencia de los ingredientes. ¿Cómo se escogieron y cómo se empaquetaron?

La *percepción* nos ofrece los ingredientes para el pensamiento, es el modo en que contemplamos el mundo, en que lo dividimos en partes que podemos manejar, es la elección de los temas a considerar en cada momento, el hecho de ver un vaso medio vacío o medio lleno.

La mayor parte de nuestro pensamiento cotidiano tiene lugar en la etapa de la percepción. Sólo aplicamos estos procesos como si fueran matemáticas en los asuntos técnicos.

En el futuro, probablemente los ordenadores se encarguen de todas las facetas del procesamiento del pensamiento, dejando a los humanos el aspecto extraordinariamente importante de la percepción. Las excelencias del procesamiento de ciertos ordenadores no podrán compensar las deficiencias de la percepción. Por lo tanto, el aspecto de la percepción será todavía más importante en el futuro.

La mayoría de los errores del pensamiento no son en absoluto errores de lógica sino de percepción, o de ver una situación sólo de una forma en particular. Sin embargo, hemos persistido en la creencia de que la lógica es la parte más importante del pensamiento y apenas hemos hecho nada con la percepción. Existen razones para esto.

Cuando se establecieron los hábitos del pensamiento occidental, a finales de la

Edad Media y a principios del Renacimiento, gran parte de la tarea de pensar corría a cargo del clero, puesto que a lo largo de la Edad Media eran el único grupo que había mantenido el interés por la erudición y el pensamiento. En esa época la Iglesia también ejercía un gran dominio en la sociedad, dirigía las universidades, las escuelas, etc. El «nuevo pensamiento» que surgió con el Renacimiento se aplicó principalmente a los temas teológicos y se utilizó para abordar las herejías. En esas áreas existían estrictas definiciones sobre «Dios», la «justicia» y temas de esa índole. El hecho de pensar se convirtió en un asunto de trabajar «lógicamente» con ese tipo de definiciones fijas. Y por ello la percepción no era una parte importante de ese tipo de pensamiento. Ésta también era mucho más subjetiva en tales asuntos teológicos. Tenía que existir un acuerdo de base en los términos iniciales.

También hemos creído que la *lógica* por sí misma sería capaz de ordenar nuestras percepciones. Esto no es verdad, porque se trata de un sistema cerrado que sólo puede trabajar con lo que tiene. La percepción es un sistema generativo que se abre a lo que no está presente. Esta mala interpretación sobre el poder de la lógica es uno de los principales defectos del pensamiento tradicional. Surge a raíz de no poder distinguir entre la previsión y el *a posteriori*. Es totalmente cierto que la lógica *a posteriori* puede señalar las deficiencias de la percepción, pero no es lo mismo que reparar en ellas en primer lugar.

Toda idea creativa que se haya valorado siempre será totalmente lógica *a posteriori*. Se pueden reunir los números del 1 al 100 en apenas cinco segundos empleando una idea completamente lógica *a posteriori*, pero para poder llegar a ella es necesaria la creatividad.

¿Qué posibilidades tiene una hormiga que se encuentra en el tronco de un árbol de llegar a una hoja determinada? En cada intersección de las ramas las opciones disminuyen, porque la hormiga podría haberse dirigido a una de las otras ramas. En un árbol normal las posibilidades son de aproximadamente una entre ocho mil. Ahora imaginemos a la hormiga en esa hoja. ¿Cuáles son las posibilidades de volver al tronco? Éstas son de una a una o del cien por cien. Si la hormiga simplemente sigue hacia adelante y nunca da la vuelta ya no hay más ramas. Ocurre exactamente lo mismo con el *a posteriori*. Lo que es obvio *a posteriori* puede no ser visible en la fase previa. No poder darnos cuenta de esto es la causa de muchos de nuestros errores sobre el pensamiento.

Quizá la razón principal de por que no hemos prestado mayor atención a la percepción sea que hasta hace veinte años no teníamos ni idea de su funcionamiento. Creíamos, bastante erróneamente, que la percepción y el procesamiento se desarrollaban en los sistemas de información de *superficie pasiva*. En tales sistemas la información y la superficie en la que ésta se graba son pasivas y no tienen actividad por sí mismas. Se necesita un procesador externo para organizarla, distribuirla y darle significado.

Actualmente creemos que la percepción tiene lugar en un sistema de información

autoorganizado a través de los canales nerviosos del cerebro. Esto implica que la información y la superficie tienen su propia actividad y que la primera se organiza en grupos, secuencias y patrones. El proceso es similar a la lluvia que cae en un paraje y su propia organización en arroyos, afluentes y ríos. Las personas que estén interesadas en tales procesos pueden leer mis libros *The Mechanism of Mind*[1] y *Yo tengo razón, tú estás equivocado*.[2]

La banda de los tres

Tras la caída de Roma el año 400 d.C., la Edad Media llegó a Europa. El saber, el pensamiento y la erudición del imperio romano se perdieron, en su mayor parte. Carlomagno, por ejemplo, que en su momento fue el dirigente más poderoso de Europa, no sabía ni leer ni escribir. La Edad Media terminó en el Renacimiento, etapa en la que se inició el redescubrimiento del pensamiento clásico griego y romano (en parte gracias a los textos árabes que llegaban a Europa a través de España).

Esta «nueva» forma de pensar supuso una poderosa bocanada de aire fresco. Se confirió al género humano un puesto más relevante en el universo. El hombre podía usar la lógica y la razón para resolver las cosas, en vez de tener que aceptarlo todo como una parte de la fe religiosa. No es extraño que este nuevo pensamiento fuera acogido con entusiasmo por parte de los *humanistas* o los pensadores que no pertenecían a la Iglesia. Lo que fue aún más sorprendente es que esta nueva forma de pensar también fuera aceptada por el clero. Consecuentemente, esta nueva/antigua forma de pensar se convirtió en la tendencia dominante de la cultura occidental y así ha seguido siendo hasta nuestros tiempos.

¿Cuál era la naturaleza de esta nueva/antigua forma de pensar? Hemos de referirnos a la *banda de los tres*, que pusieron de moda este pensamiento. Vivieron en Atenas, entre —aproximadamente— el 400 y el 300 a.C. Esta banda de los tres estaba compuesta por Sócrates, Platón y Aristóteles.

SÓCRATES

Sócrates nunca pretendió ser un pensador constructivo. Su propósito era atacar y ayudar a eliminar la «basura». La mayor parte de los diálogos en los que aparecía Sócrates (tal como lo expuso Platón) terminaban sin llegar a una conclusión positiva. Sócrates mostraba que todas las sugerencias que se ofrecían eran falsas, pero él no proponía una mejor. Básicamente, creía en el argumento (o dialéctica). Según parece, estaba convencido de que si se atacaba lo que era incorrecto, finalmente quedaría la verdad. Esto nos ha legado la obsesión por la crítica. Creemos que es mucho más importante señalar lo que está mal que construir lo que es útil.

PLATÓN

Platón también era un ateniense que, de joven, conoció a Sócrates. Sócrates nunca escribió nada, pero Platón le incluyó entre los personajes de sus diálogos. Platón no creía demasiado en la democracia ateniense, puesto que consideraba que las masas podían manipularse muy fácilmente a través de las argumentaciones populistas. Parece ser que era admirador de la fascista Esparta. Le influyó mucho Pitágoras, que había demostrado las verdades últimas a través de las matemáticas y creía que éstas se hallaban en todas partes y que se podían encontrar poniendo el suficiente empeño en buscarlas.

Platón también reaccionó contra el «relativismo» de algunos sofistas, que creían que una cosa no era buena o mala en sí misma, sino sólo en relación a un sistema. Se dio cuenta de que una sociedad nunca podría regirse sobre unas bases tan complicadas. Platón era un fascista.

De Platón proviene nuestra obsesión por la «verdad» y la creencia de que podríamos establecerla empleando la lógica. Esta creencia ha supuesto una poderosa motivación para todo el pensamiento posterior.

ARISTÓTELES

Aristóteles fue discípulo de Platón y tutor de Alejandro Magno. Enlazaba todas las cosas dentro de un poderoso sistema lógico basado en «casillas». Éstas eran definiciones o clasificaciones fundadas en nuestra experiencia pasada. Así que cada vez que, según esto, nos encontrábamos ante algo teníamos que «juzgar» en qué casilla podía meterse. Si era necesario se analizaba la situación fraccionándola en pequeñas partes a fin de ver si se podían introducir en las casillas estándar. Una cosa sólo podía estar o bien dentro o bien fuera de ella. Tenía que ser lo uno o lo otro, y no podía ser ninguna otra cosa. A raíz de esto apareció un poderoso sistema lógico basado en el «es», en el «no es» y en evitar las contradicciones.

Resumiendo, de la banda de los tres surgió un sistema de pensamiento fundado en:

- el análisis,
- el juicio (y las casillas),
- el argumento,
- la crítica.

Nos abrimos paso encajando las nuevas experiencias en casillas (o principios) procedentes del pasado. Esto sería muy adecuado para un mundo estable donde el futuro fuera igual que el pasado, pero es totalmente inadecuado para un mundo cambiante donde las casillas viejas no tienen lugar. En vez de juzgar hemos de

diseñar nuestro camino hacia adelante.

Mientras el *análisis* resuelve muchos de los grandes problemas, hay otros de los que no se puede hallar la causa y, de hallarse, no se puede eliminar. Tales problemas no se someterán a más análisis. Es necesario un diseño. Hemos de diseñar un camino para ir hacia adelante, dejando la causa en su sitio. La mayor parte de los grandes problemas del mundo no se resolverán por seguir analizando. Es preciso un diseño creativo.

El sistema tradicional de pensamiento carece en gran parte de energía constructiva, creativa y de diseño. La descripción y el análisis no bastan.

Si este sistema tradicional es tan limitado, ¿cómo ha podido realizar la cultura occidental esos tremendos progresos en la ciencia y la tecnología?

La búsqueda de la verdad por parte de Platón ha supuesto un factor motivador primordial. La clasificación de Aristóteles también ha ayudado. La crítica y el ataque socráticos han desempeñado un papel importante. Pero, sin lugar a dudas, el factor preponderante ha sido el sistema de la *posibilidad*. Esta es una parte extraordinariamente importante del pensamiento. El sistema de la posibilidad incluye la capacidad de formular hipótesis en la ciencia y adoptar enfoques en la tecnología. Esto es lo que ha conducido al éxito a Occidente. La cultura china, que hace dos mil años estaba mucho más adelantada técnicamente que la occidental, se quedó atascada porque abrazó la descripción y nunca desarrolló el sistema de posibilidad.

Incluso en la actualidad, en las escuelas y las universidades se presta muy poca atención al sistema de «posibilidad», a pesar de ser una parte tan relevante del pensamiento. Esto se debe a que existe la creencia de que éste se basa en la «verdad», y la «posibilidad» no es una «verdad».

Más adelante me centraré en el sistema de posibilidad, ya que es algo trascendental.

El razonamiento es un medio insuficiente para explorar un tema, ya que cada parte no tarda en interesarse únicamente en imponer el suyo, en lugar de profundizar en el asunto. En el mejor de los casos, puede que se reúnan la tesis (un aspecto) y la antítesis (el otro aspecto) para ofrecer una síntesis, pero ésta es la única posibilidad entre las otras muchas que de otro modo se podrían haber diseñado.

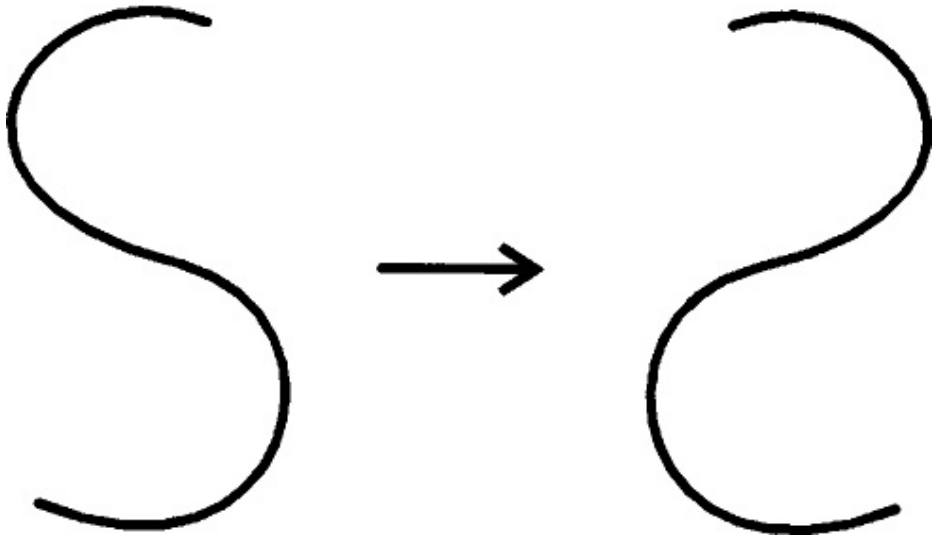
En vez del razonamiento podemos usar el pensamiento *paralelo*,[3] en el que todas las partes intentan explorar el tema paralelamente (por ejemplo, en el marco de los *seis sombreros*).[4]

Hasta el momento tenemos un sistema de pensamiento tradicional excelente pero inadecuado por las siguientes razones:

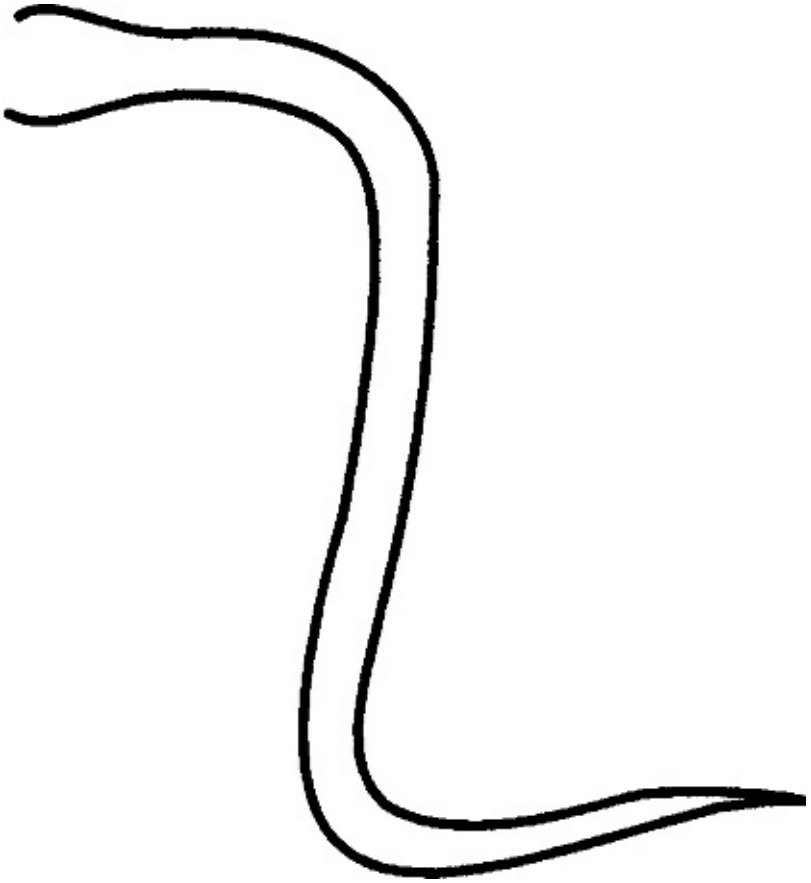
1. No trata adecuadamente la «percepción», que es, con mucho, la parte de mayor importancia en los asuntos cotidianos.
2. El razonamiento es un medio insuficiente de indagar en un tema, y hace adoptar innecesariamente posturas opuestas.

3. Puede que las «casillas» procedentes del pasado no sean adecuadas para este mundo cambiante, que es muy distinto del de la antigüedad.
4. El análisis es insuficiente para resolver todos los problemas. Se necesita complementarlo con el *diseño*.
5. La idea de que basta con la crítica para llevar a cabo un progreso útil es absurda.
6. No se dedica suficiente atención a los aspectos generativos, productivos, constructivos y creativos del pensamiento.
7. Se ignora en gran medida la importancia del sistema de posibilidad.

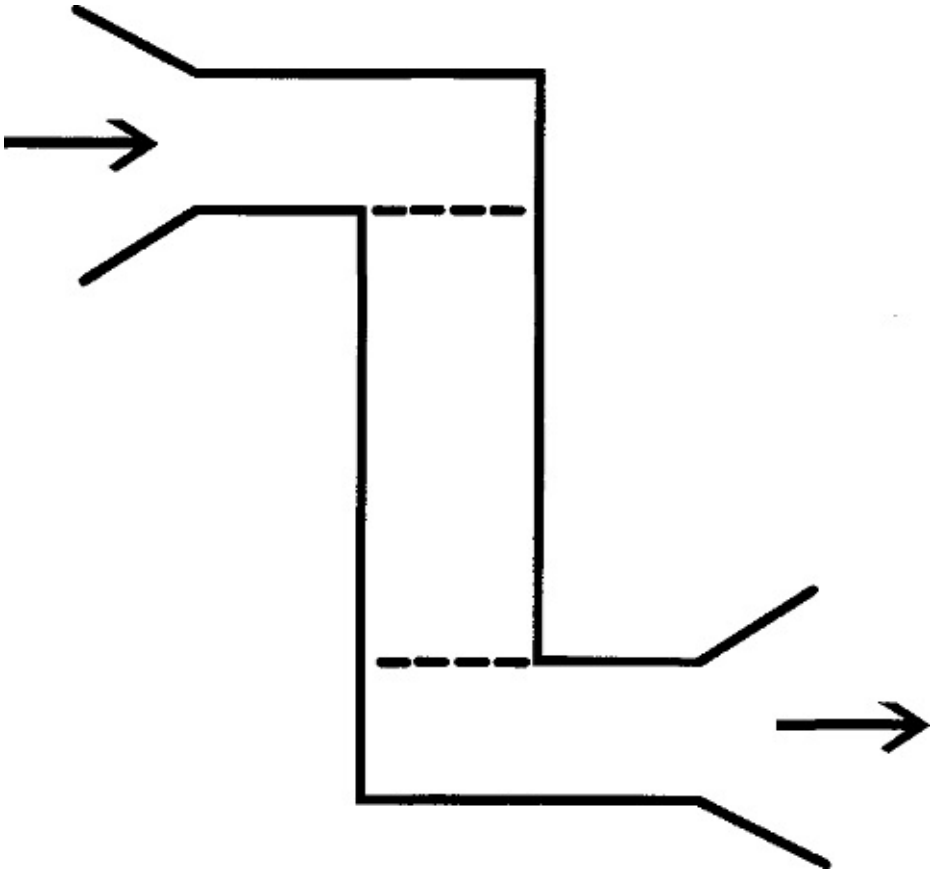
No obstante, deseo destacar que el sistema tradicional de pensamiento posee valor, excelencia y un lugar propio. El peligro radica en suponer que es suficiente y permitir que domine toda nuestra labor intelectual. Creo que nuestra civilización estaría al menos 300 o 400 años más adelantada de no haberse quedado atrapada en un sistema de pensamiento no constructivo de esa índole. Aunque el lector no tiene por qué estar de acuerdo conmigo.



Imaginemos una «S» invertida.

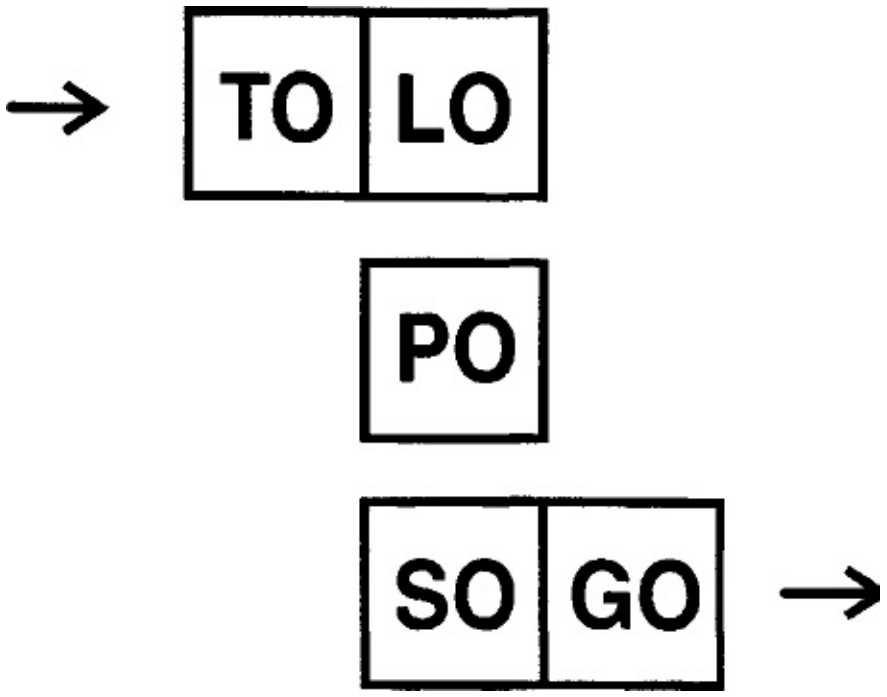


Imaginemos una serpiente con la boca abierta que coge algo con un extremo y deja otra cosa con el otro.

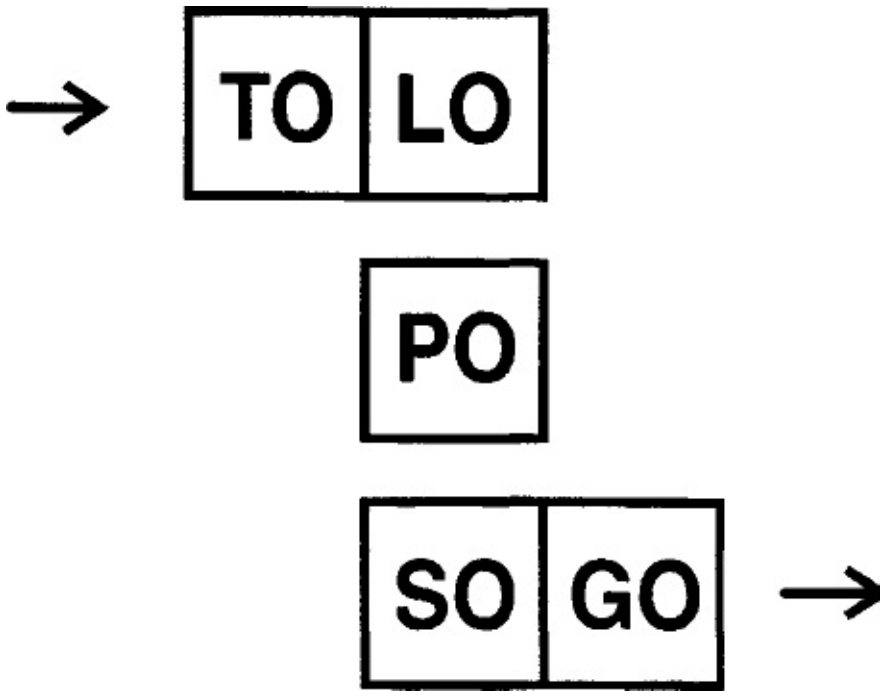


Imaginemos una clase especial de filtro de cafetera. Echamos agua por arriba y el

café filtrado sale por abajo.



Siguiendo el mismo esquema de percepción de las páginas anteriores, observemos la forma que se nos muestra aquí. Pensemos en las cinco casillas formando una especie de tubo de procesamiento. Vamos al inicio con la intención de pensar en algo. Al final surgen los resultados de lo que hemos pensado. Éste es el diagrama básico que emplearemos en el resto del libro. Es preciso que lo tengamos claro en nuestra mente.

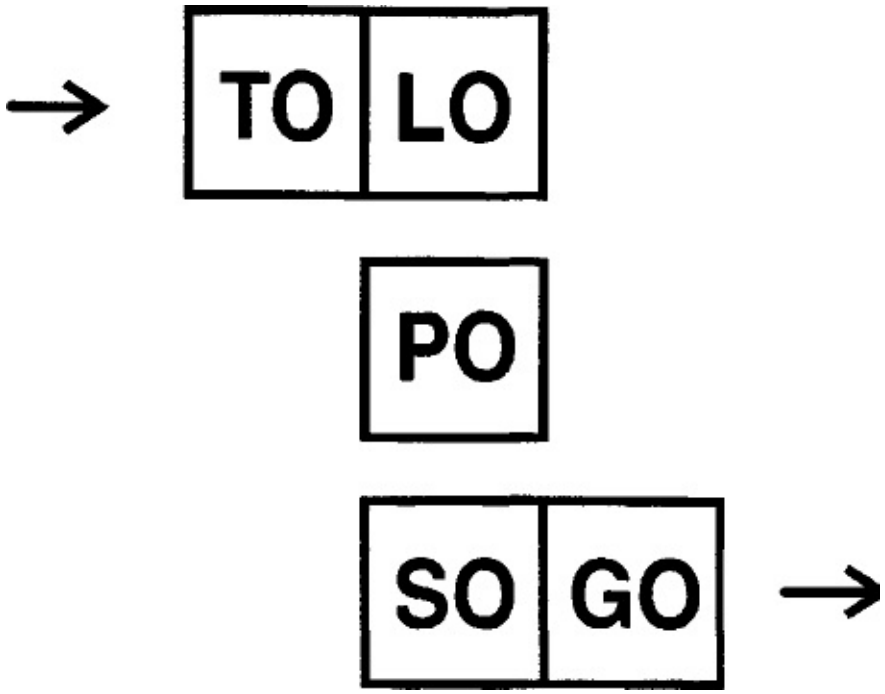


También podemos observar las dos casillas superiores (**TO** y **LO**) como el aspecto de la «aportación». Las dos casillas de la base (**SO** y **GO**) son el aspecto del

«resultado». El puente o vínculo entre aportación y resultado es la casilla **PO**.

Las cinco etapas del pensamiento

Este libro se basa en un proceso de cinco etapas. Éstas no se fundan en un análisis del proceso normal del pensamiento. El análisis es útil para la descripción, pero generalmente no sirve de mucho para el funcionamiento. Es un error creer que el análisis del proceso del pensamiento puede proporcionar las *herramientas* necesarias para pensar. Estas han de ser prácticas y útiles. De igual modo, las cinco etapas empleadas en este libro ofrecen un marco formal para el funcionamiento práctico del mismo. Están diseñadas para ser prácticas.



Aquí tenemos de nuevo el diagrama básico que hemos visto en las páginas anteriores. Entras por la parte superior, como indica la flecha, y sales por abajo. Cada una de las cinco casillas contiene la palabra asociada con cada etapa. ¿Qué significan estos nombres?

A continuación he resumido los nombres de las cinco etapas que desarrollaré en más profundidad en cada una de las secciones. En cada etapa hay una palabra y un símbolo que indica de forma visual la naturaleza de la misma.

TO indica la meta, el propósito u objetivo del pensamiento. ¿A dónde vamos? ¿Qué queremos obtener?

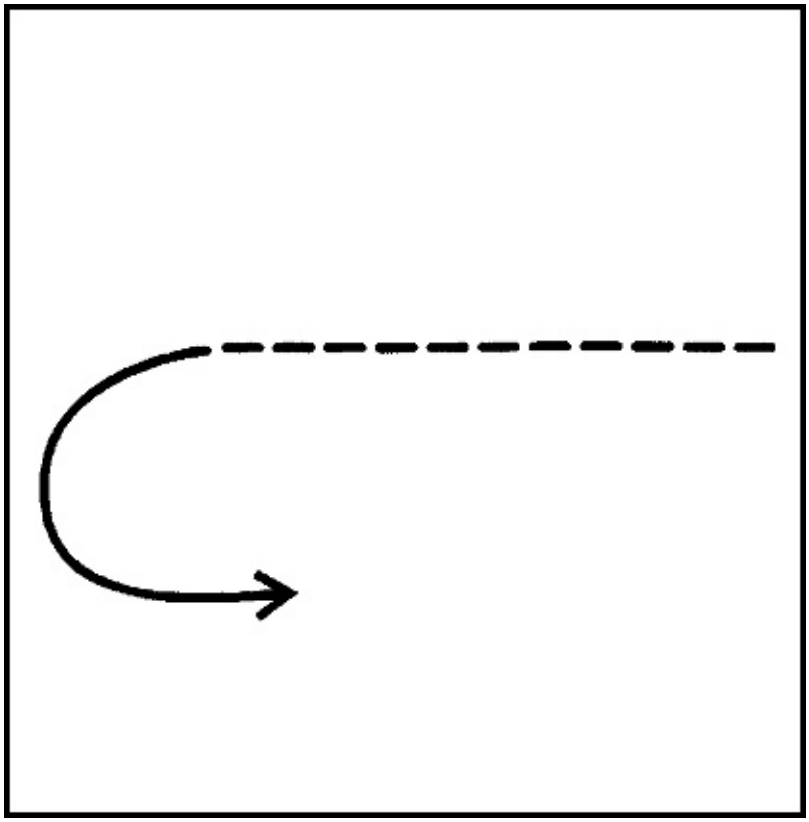
LO indica la información disponible y la que necesitamos. ¿Cuál es la situación? ¿Que sabemos? Las percepciones también se incluirían aquí.

PO es la etapa de la posibilidad. En ella podemos crear soluciones y posibles enfoques. ¿Cómo lo hacemos? ¿Cuál es la solución? Esta es la etapa generativa.

SO reduce, revisa y elige entre las posibilidades. Es la etapa de la conclusión, la decisión y la elección. Es la etapa del resultado.

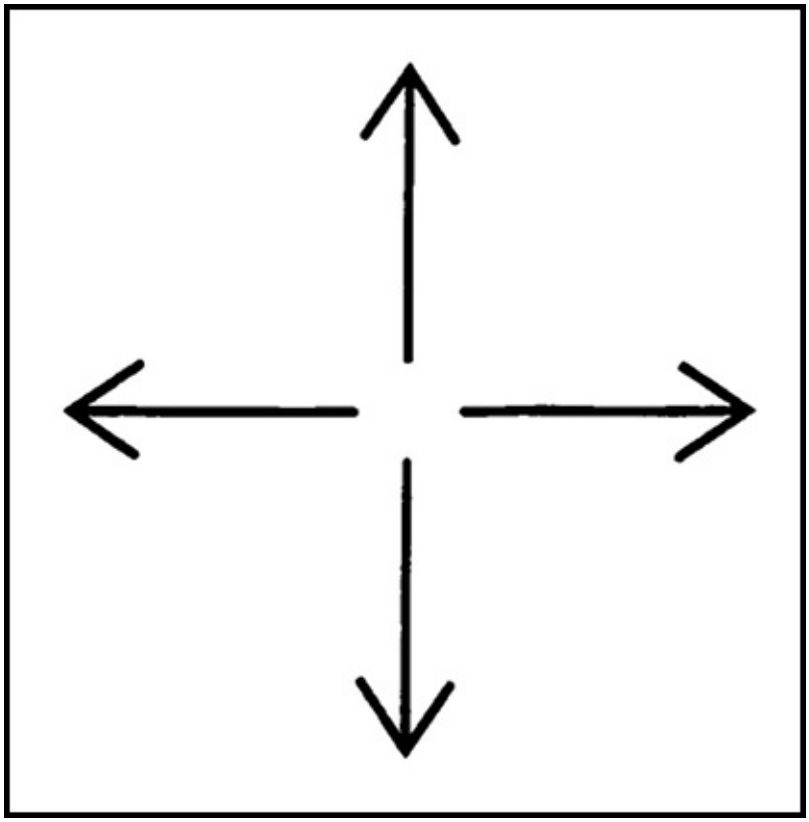
GO indica el «paso a la acción». ¿Que vamos a hacer al respecto? ¿Qué viene luego? ¿Qué sigue a nuestro pensamiento?

En las páginas siguientes veremos los símbolos que acompañan a cada etapa.



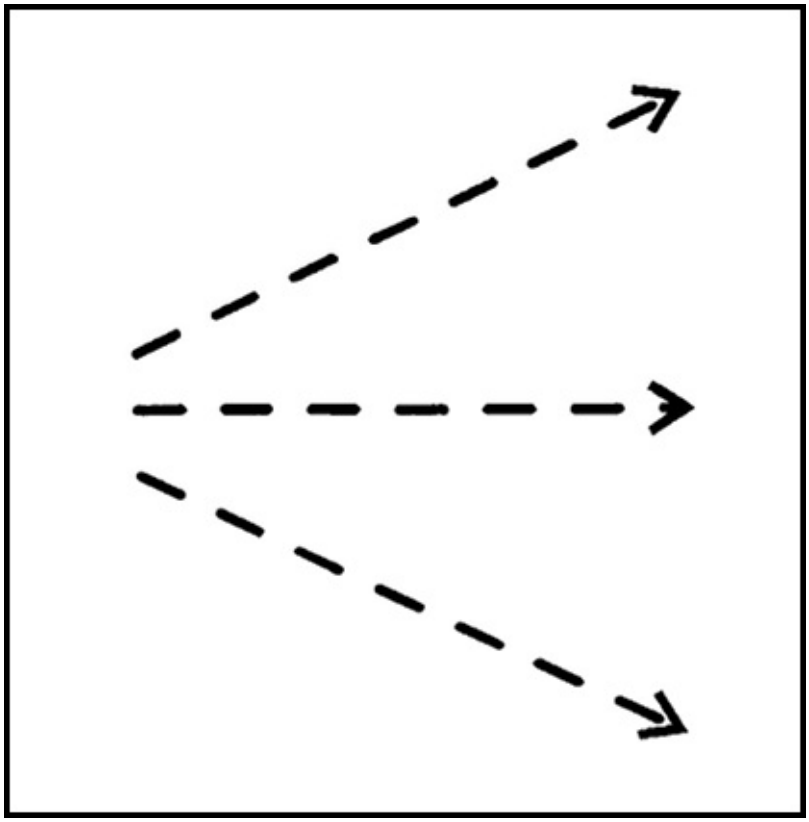
El símbolo TO

La línea discontinua indica que sabemos a dónde queremos ir. Retrocedemos desde ese objetivo hasta donde estamos en el momento presente. Luego, con la línea continua, intentamos avanzar hacia el mismo. Por lo tanto, el símbolo indica que existe un conocimiento del propósito del pensamiento y el deseo de alcanzarlo.



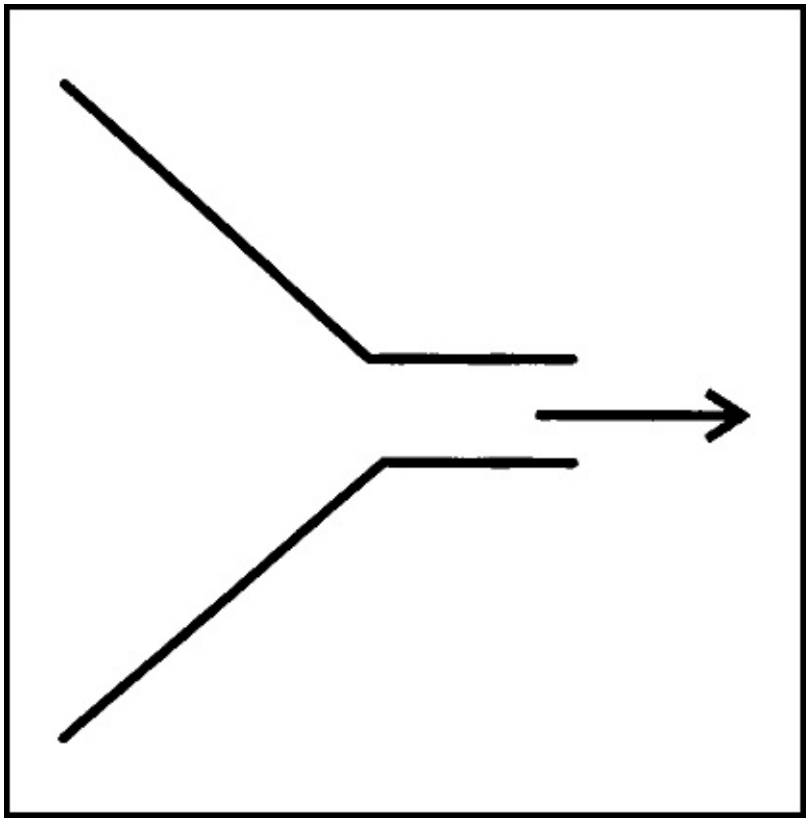
El símbolo LO

Este símbolo indica investigar en todas direcciones. Estamos buscando información por todas partes. Las flechas sugieren mirar en cada dirección. ¿Qué es lo que vemos? ¿Qué información encontramos?



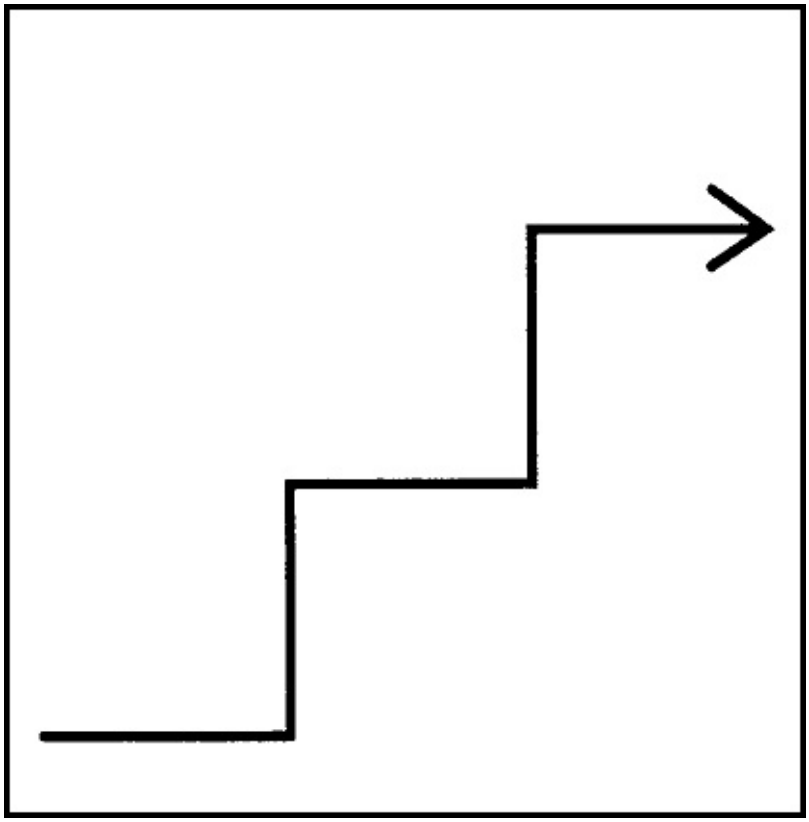
El símbolo PO

Las líneas discontinuas indican *posibilidad*. Ésta es la etapa de crear múltiples posibilidades. Todavía no son líneas de acción, sino posibilidades que se han de trabajar y han de tomar forma. El énfasis se pone en que haya *más de una* posibilidad.



El símbolo SO

El símbolo sugiere la reducción a un solo producto. Esto ilustra la formación de un producto útil. Ahora, las múltiples posibilidades se limitan a un producto o resultado.



El símbolo GO

Este símbolo sugiere progresar *hacia adelante y hacia arriba*. Esto implica acción positiva y constructiva.

Los símbolos se pueden utilizar indistintamente junto con las palabras correspondientes para cada etapa. Proporcionan una ilustración visual del proceso requerido en cada fase.

Cuando estemos pensando con la ayuda de notas escritas, podemos utilizar los diagramas para ilustrar las diferentes etapas de nuestro pensamiento.

En los capítulos posteriores de este libro se tratarán cada una de las cinco etapas del pensamiento con mucho más detalle.

Las situaciones difieren mucho entre sí. En algunas tendremos que pasar mucho tiempo en una etapa y en otras puede que tengamos que poner el énfasis en otra.

En este parte no es necesario que aprendas o memorices las etapas. Cuando llegues al final del libro, verás que puedes recordarlas con facilidad: hay una etapa de aportación y una etapa de producto, y entre ellas una columna con tres etapas del pensamiento.

Algunos procesos básicos en el pensamiento

Será útil revisar algunos de los procesos básicos antes de ver más detalladamente cada una de las cinco etapas. Estos procesos tienen lugar en cada una de estas últimas, por lo que una *visión previa* de los mismos podrá servimos de ayuda.

Los procesos básicos que vamos a considerar son los siguientes:

1. Amplio/específico.
2. Proyección.
3. Dirigir la atención.
4. Reconocer.
5. Movimiento.

Soy consciente de que estos temas se pueden contemplar de muchas formas. Cada una de estas extensas áreas podría subdividirse y cada subdivisión podría reclamar su derecho a ser un proceso básico por sí mismo. He optado por los arriba mencionados a fin de simplificar.

Amplio / específico, general / detallado

Imaginemos que una persona miope ve un gato por primera vez. La figura está borrosa y la persona ve «una especie de animal». A medida que el gato se acerca empiezan a perfilarse los detalles gradualmente y entonces la persona obtiene la verdadera imagen del gato.

Imaginemos dos halcones. Uno tiene una vista excelente pero el otro es miope. Ambos se alimentan de ranas, ratones y lagartos. El halcón que posee buena vista puede reconocer una rana desde una gran altura. Desciende y se la come. Puesto que este halcón ve tan bien que puede vivir sólo de ranas, pronto se olvida de los ratones y los lagartos.

El que no tiene buena vista no puede hacer lo mismo. Este halcón ha de crear un concepto *general* de «pequeñas cosas que se mueven». Cada vez que ve algo pequeño en movimiento, desciende. A veces consigue una rana, otras un ratón o un lagarto, y en alguna ocasión el juguete de algún niño.

La mayoría de las personas considerarían inmediatamente al halcón con buena vista como superior. No obstante, en según que aspectos estarían equivocadas. Si las ranas desaparecieran, el primer halcón también moriría, mientras que el segundo seguiría viviendo con pocas alteraciones. Esto se debe a que el halcón miope posee *flexibilidad*. Esta flexibilidad surge del concepto general, amplio y borroso, de «pequeñas cosas que se mueven».

A unos alumnos de electrónica se les dio un circuito simple para que lo

completaran. El 97% se quejaron de que no tenían bastante cable eléctrico para hacerlo. Sólo un 3% lo completaron. El 97% querían «cable», y puesto que no había no pudieron acabar la tarea. El 3% tenían un concepto amplio, general y vago de «conector». Puesto que no había cable intentaron encontrar algún otro objeto que sirviera de conector y utilizaron el destornillador para completar el circuito.

La mayor parte de las ventajas del cerebro humano como máquina pensante surgen de sus defectos como máquina de información. Puesto que el cerebro no forma inmediatamente imágenes exactas y detalladas, tenemos una reserva de visiones generales, amplias y vagas que se convierten en conceptos. Estas imágenes amplias, generales y vagas son tremendamente útiles para el pensamiento.

Vamos a considerar la diferencia entre las dos peticiones siguientes:

- «Quiero cola para pegar estas dos piezas de madera.»
- «Quiero *algo para* pegar estas dos piezas de madera.»

La primera es muy específica. Si no hay cola no se puede real izar la tarea. Puede que la cola, en esta ocasión, no sea la mejor forma de juntar las dos piezas.

La segunda petición incluye muchas formas alternativas de unir las dos piezas de madera: cola, clavos, tornillos, tornillos de presión, cuerda, juntas, etc. Esta última permite ser flexible hasta el punto de que, si no hay cola, también pueden considerarse otras opciones.

Los buenos pensadores poseen esta gran habilidad de no quedarse encallados en los detalles y saber volver a lo general, pasar de lo específico a lo amplio y luego volver a lo primero.

A menudo, cuando buscamos la solución a un problema, al principio lo contemplamos en términos muy amplios.

«Necesitamos algún sistema para fijar esto a la pared.»

Luego procedemos a reducir la gama de posibilidades hasta llegar a algo específico.

Al final sólo podemos «hacer» cosas específicas. No obstante, los conceptos amplios y vagos nos permiten buscar más extensamente, ser más flexibles y evaluar opciones.

Esta habilidad para pasar del detalle a lo general, a veces se llama *abstracción*, término que tiende más a confundir que a ayudar.

A medida que vayamos estudiando las cinco etapas del pensamiento, veremos los frecuentes cambios que se realizan de lo amplio a lo específico y viceversa.

En el pensamiento siempre se requiere que seamos precisos. Esta es una área en la que se nos exhortará hacia lo *amplio* y lo *vago*. Claro está que se ha de ser «vago», pero más o menos en la dirección correcta. Si estamos buscando «alguna forma de fijar algo a la pared» no nos servirá de mucho buscar «algo para freír un huevo».

La proyección

Imagina que tienes un aparato de vídeo en la mente. Aprietas el botón y ves una escena en particular.

- *Proyección* significa desplegar algo en la mente.
- Proyección significa imaginar.
- Proyección significa visualizar.

Podemos ver las cosas en el mundo que nos rodea. Proyectar quiere decir mirar hacia el interior de nuestra mente y ver las cosas desde allí.

Un coche está pintado de blanco por un lado y de negro por el otro. Imagina que sucedería si ese coche tuviera un accidente. Con el ojo de nuestra mente podemos ver a los testigos contradiciéndose ante el juez: uno declarando que el coche era negro mientras que el otro dice que era blanco. El sentido del humor, en gran parte, implica la proyección. Hemos de imaginarnos la escena.

La proyección es una parte muy básica del pensamiento porque en el mundo real no podemos revisarlo todo. Por ello tenemos que «ver lo que podría pasar» y revisar las cosas a escala mental. Puede que estemos equivocados y no consigamos una imagen clara, pero al menos obtendremos alguna indicación.

«¿Qué sucedería si todos los transportes públicos fueran gratis?»

Alguien imaginará los beneficios que ello supondría para las personas pobres. Otra persona imaginará lo abarrotados que irían. Otra imaginará los beneficios para las tiendas de la ciudad. Otra incluso puede llegar a pensar en el aumento de los impuestos para cubrir los costes.

«¿Qué sucedería si se deshiciera un bloque de hielo que flota en un vaso de agua?»
«¿Aumentaría el nivel del agua en el vaso, bajaría o permanecería igual?»

Es preciso saber algo de física para responder a esta pregunta. Nuestra imaginación está limitada por nuestros conocimientos y experiencias, pero hemos de utilizarla lo mejor posible.

«¿Qué pasaría si eliminámaramos ese círculo y lo reemplazáramos por un triángulo?»

Un diseñador siempre ha de *proyectar* y visualizar lo que sucedería *si* se hiciera algo.

Los famosos *experimentos del pensamiento* empleados por Einstein dependen de la proyección. En un experimento sobre el pensamiento, éste se realiza en la mente y se puede ver lo que pasa. Puede que llegues a un punto en que debas decirte a ti mismo que no sabes lo que va a pasar. Entonces esto se convierte en algo para seguir

pensando o para llevar a cabo un experimento.

En algunos casos, el hecho de pensar se lleva a cabo sobre el papel, con números y símbolos matemáticos. Incluso podemos jugar con las palabras. Sin embargo, la mayor parte de nuestro pensamiento tiene lugar en la mente, utilizando nuestra habilidad para «proyectar».

Lo que proyectamos no siempre es cierto. Puede que nos hayamos olvidado algo importante. Puede que no tengamos suficientes conocimientos o experiencia en el tema. Nunca hemos de ser arrogantes o dogmáticos acerca de nuestras «proyecciones». Hemos de estar dispuestos a aceptar que pueden ser erróneas o limitadas.

Dirigir la atención

«¿Qué hora es?»
«¿Qué edad tienes?»
«¿Te ha gustado la sopa?»
«¿Quieres más café?»
«¿Cuál es el cambio actual del dólar americano al yen japonés?»
«¿A qué temperatura se funde el plástico?»

Todas estas preguntas son recursos para dirigir la atención. Podríamos dejar a un lado las preguntas y pedir a la gente que dirigiera la atención a temas específicos.

«Dirige tu atención a la hora.»
«Dime qué hora es.»
«Dirige tu atención a tu edad y dime qué has descubierto.»
«Dirige tu atención al punto de fusión de este plástico y dime lo que sepas sobre ello.»

Un explorador regresa de una expedición a una isla recién descubierta. El explorador habla de un volcán humeante y de un pájaro que no podía volar. Pero, ¿qué más había allí? Él cuenta que ésas fueron las dos cosas que llamaron su atención. Eso no basta. Y por ello se le envía de nuevo a la isla con instrucciones específicas de usar un método muy simple para dirigir la atención. «Mira hacia el norte y anota lo que ves. Luego mira al este y anota lo que ves. Luego mira al sur y anota lo que ves. Después al oeste y anota lo que ves. Ahora vuelve y entréganos tu bloc de notas.»

Las instrucciones N-S-E-O proporcionan un método muy sencillo para dirigir la atención. Nuestra atención, generalmente, fluye de tres formas:

1. Lo que capta nuestro interés o nos implica emocionalmente en el momento.

2. Los hábitos de atención establecidos a través de la experiencia y la práctica.
3. Un cambio de rumbo más o menos por azar de un lugar a otro.

Una gran cantidad de los procesos deliberados del pensamiento implican la dirección específica de la atención. Las preguntas socráticas no son más que una forma de dirigirla. No hay nada de mágico en ello.

El programa de pensamiento CoRT para las escuelas (que se describirá más adelante) incluye una serie de herramientas para dirigir la atención. Por ejemplo, la herramienta VoP obliga al pensador a centrarse en *la visión de las otras personas implicadas*. Algunos pensadores puede que lo hagan automáticamente. Pero no la mayoría. Por lo que es necesaria una herramienta para dirigir la atención deliberadamente.

El importante proceso del *análisis* es una instrucción para dirigir la atención.

«Dirige tu atención a las partes que componen esta situación.»
«Dirige tu atención a los distintos factores que influyen en el precio del petróleo.»
«Dirige tu atención a los diversos factores implicados en la eficacia de una operación policial»
«Dirige tu atención a las partes que componen un monopatín.»
«Dirige tu atención a los elementos de nuestra estrategia actual.»

La comparación es otra instrucción fundamental para dirigir la atención.

«Dirige tu atención a los puntos afines entre estas dos propuestas.»
«Dirige tu atención a las semejanzas y diferencias entre estos dos tipos de embalaje.»
«Dirige tu atención hacia las relativas ventajas y desventajas de estas dos rutas hacia la costa.»
«Compara estos dos hornos microondas. Dirige tu atención a cómo se pueden comparar por su precio, su capacidad, la reputación del fabricante, el servicio, etc.»

Para dirigir la atención podemos emplear deliberadamente un método externo (como las herramientas CoRT) o bien podemos usar sencillas instrucciones internas, como *analizar* y *comparar*.

Otra forma de dirigir la atención es la *petición de centrarse en algún aspecto* de una situación.

«Quiero que te centres en las consecuencias políticas de subir los impuestos de la gasolina diesel.»
«Quiero que te centres en los arreglos que haya que hacer para garantizar la seguridad en el banquete.»
«Quiero que te centres en quién va a adiestrar a este perro que quieres comprar.»
«Quiero que te centres en los beneficios de ir a una escuela técnica.»

«Quiero que te centres en las desventajas de aceptar esta hipoteca con un interés fijo.»

En el marco de los *seis sombreros del pensamiento* (del que hablaré más tarde), este enfoque se obtiene a través de una ayuda externa. Por ejemplo, el uso del «sombrero amarillo» implica centrarse exclusivamente en los valores y beneficios de la situación que se está discutiendo. El empleo del «sombrero negro» implica un enfoque exclusivo en los riesgos, los problemas, los inconvenientes y los puntos en los que hay que ir con precaución.

Aunque la mayoría de las personas dicen dirigir su atención internamente, en la práctica no lo hacen. Pongamos el ejemplo de un grupo de ejecutivos con un alto nivel de estudios. A la mitad de ellos se les pidió que juzgaran una sugerencia de forma objetiva y a la otra mitad, elegida al azar, se les dijo que usaran los sombreros amarillo y negro deliberadamente. Los que emplearon los sombreros multiplicaron por tres los juicios de los otros. Sin embargo, la mayoría de los del grupo que no usó los sombreros siempre estaban contemplando los «pros y los contras» de cada situación.

Por esta razón, a veces es necesario tener herramientas externas, formales y deliberadas para dirigir la atención. Pueden parecer simples y obvias, pero son eficaces.

Reconocer y encajar

Uno de los juguetes infantiles más comunes es una caja o una madera con orificios de distintas formas. El niño ha de poner los bloques o piezas que tienen formas diferentes en los agujeros. Algunos encajan y otros no.

Alguien se dirige a ti desde lejos. No estás esperando a nadie en concreto. A medida que se acerca la persona empiezas a pensar que puede que la reconozcas. Se acerca más y de pronto estás seguro: se «conecta» el reconocimiento; todo «encaja».

Una experta catadora prueba un vino de una botella con la etiqueta tapada. Al cabo de un rato, dice que es de la región de Casablanca, en Chile. Se ha producido la identificación y el reconocimiento.

El cerebro crea patrones a raíz de la experiencia. De hecho, ésta se organiza a sí misma en patrones dentro del cerebro. Por esta razón podemos vestirnos por la mañana. De otro modo puede que tuviéramos que explorar las 39.816.800 millones de formas de vestirnos con sólo las once piezas de ropa que tenemos. Sin patrones no podríamos cruzar la calle, conducir, leer, escribir o hacer algo útil en el trabajo. El cerebro es un soberbio sistema de producir patrones y emplearlos (lo que hace que sea tan malo para la creatividad).

Buscamos *encajar* las cosas en el patrón apropiado. Queremos emplear las

casillas y las definiciones derivadas de la experiencia, tal como Aristóteles quería que hiciésemos. A esto solemos darle el nombre de reconocimiento, identificación o juicio. En general, es extraordinariamente útil. Sin embargo, a veces es peligroso, sobre todo cuando atrapamos algo en la casilla equivocada y pretendemos emplear casillas anticuadas en un mundo tan cambiante.

Partimos para buscar algo. Somos muy felices cuando encontramos lo que «encaja» con lo que estábamos buscando y ya no buscamos más.

Hay una especie de «resorte» en lo que respecta al reconocimiento. Esto significa, en realidad, que hemos conectado con un patrón bien establecido y que ya no «andamos errantes».

Prefiero la palabra «encajar» que «juzgar», porque esta última posee un significado mucho más amplio. El juicio puede significar evaluación y valoración, que son procesos específicos para dirigir la atención. La palabra «encajar» está más cerca de «reconocer».

De alguna forma, el propósito del pensamiento es abolirlo. Algunas personas han tenido éxito en hacerlo. El propósito de pensar es establecer patrones rutinarios de modo que siempre podamos ver el mundo a través de ellos, para que nos digan lo que tenemos que hacer. Pensar ya no es necesario. Algunas personas han conseguido esto porque creen que los patrones que han establecido bastarán para el resto de sus vidas. Para esas personas no hay perspectiva de cambio o progreso. No obstante, puede que se sientan contentas y complacidas.

En el pensamiento intentamos avanzar hacia el «reconocimiento» de patrones.

Nos damos cuenta de ello cuando hemos reconocido algo. También necesitamos notar el valor o el peligro de ese reconocimiento. El hecho de usar estereotipos de personas o razas es una forma de reconocimiento, pero esto es algo más perjudicial que útil.

El movimiento y las alternativas

Los procesos de pensamiento básicos que he mencionado hasta ahora resultarán familiares para la mayoría de los pensadores tradicionales, pero no sucederá igual con el *movimiento*.

«Movimiento» simplemente significa «¿Cómo avanzamos a partir de este punto?»

En su forma más extrema, el movimiento se usa, junto con la provocación, como una de las técnicas básicas del pensamiento lateral (creativo).

En una provocación podemos crear algo que esté totalmente fuera de nuestra experiencia e incluso que sea contrario a ésta. Para provocar podríamos decir: «Los coches deberían tener las ruedas cuadradas». El sentido común nos diría que eso es un absurdo: estructuralmente es rebatible, gastarían más combustible, se caerían a pedazos, la velocidad sería muy limitada, haría falta mucha potencia, la conducción

sería muy incómoda, etc.

Obviamente, nuestro juicio no nos alentaría a utilizar esa posibilidad, porque lo que le concierne es la experiencia del pasado, mientras que la creatividad se preocupa de las posibilidades del futuro. Por ello necesitamos otra operación mental, el «movimiento». ¿Cómo avanzamos desde la provocación?

Puede que lleguemos al movimiento al imaginar la rueda cuadrada en plena marcha (el proceso de proyección). A medida que la rueda se eleva sobre sus bordes, la suspensión podría ajustarse para que el coche permaneciera a la misma distancia del suelo. De aquí proviene el concepto de suspensión que reacciona anticipándose a la necesidad. Esto conduce a la idea de «suspensión activa» o «inteligente», que en la actualidad se está investigando como una posibilidad real.

El movimiento cubre todas las formas de moverse hacia adelante partiendo de una afirmación, posición o idea. El movimiento puede incluir *asociación*. Nos movemos de una idea a una asociación.

El movimiento puede incluir un cambio de rumbo o una «ensoñación» en la que las ideas se sucedan unas a otras.

El movimiento también incluye la creación de alternativas. Si tenemos una forma satisfactoria de hacer algo, ¿por qué hemos de buscar otras alternativas? No existe una razón lógica por la que debamos hacer un esfuerzo deliberado para generar alternativas paralelas. Esto implica movimiento: «¿De qué otro modo podemos hacerlo?».

El valor de buscar más alternativas es obvio. La primera no ha de ser necesariamente la mejor. Una gama de opciones nos permite comparar y valorar para elegir la más apropiada.

El «movimiento» puede ser dirigido por una instrucción o una petición de centrar la atención. Podemos damos la instrucción de dirigir la atención a «otros miembros de la misma clase». Así que nos encaminamos hacia ellos.

El movimiento es un proceso muy amplio y se superpone con otros.

El movimiento también es la base de la «lógica fluida», que se describe en mi libro *Lógica fluida*.[5] En la lógica fluida observamos el fluir natural de una idea a otra. En el proceso más deliberado del movimiento buscamos provocar el fluir de una idea a otra.

«¿A dónde vamos a partir de aquí?»
«¿Qué alternativas existen?»
«¿Cómo obtenemos el movimiento a partir de esta provocación?»
«¿Qué viene a continuación?»
«¿Qué idea nos viene a la mente?»

Podría decirse que todo pensamiento es un esfuerzo para conseguir el «movimiento» en una dirección útil. Utilizamos muchos recursos para lograr esa

meta.

Marcos

Aquí voy a esquematizar dos marcos a los que haré referencia de vez en cuando a lo largo del libro. No es necesario conocerlos. Incluso puedes ignorar todas las referencias respecto a los mismos cuando te encuentres con ellos. El libro se entenderá igualmente bien sin éstos.

Sin embargo, es preciso mencionarlos porque muchas personas familiarizadas con mis otros trabajos sobre el pensamiento se preguntarían de qué modo los que ellas conocen podrían encajar dentro de este libro en particular. No obstante, el hecho de realizar esta conexión puede confundir a aquellos lectores que no conocían nada sobre los otros métodos. Se molestarían y se sentirían confusos cada vez que tropezaran con una referencia que no tuviera sentido para ellos. Por tanto resumiré los marcos para que los lectores de este libro estén preparados cuando vean las referencias. Luego pueden ignorarlos si lo desean.

También es posible que los lectores sigan estas referencias y se familiaricen con el otro material.

A partir de este punto puedes ignorar el resto de esta sección e incluso todas las referencias que se harán más adelante y que seguramente no entenderás. Esto no afectará a la utilidad de este libro.

Los seis sombreros del pensamiento

Este simple y poderoso marco se está utilizando actualmente en todo el mundo en las escuelas y también en las empresas. Hay muchas razones por las que ha tenido tanta aceptación.

1. Supone una alternativa al razonamiento occidental tradicional.
2. Se puede emplear en una amplia gama de culturas que no aceptan el razonamiento occidental.
3. Es mucho más creativo y constructivo que el razonamiento tradicional.
4. Es mucho más rápido (un laboratorio de IBM informó que se había producido una reducción de un 75% en la duración de las reuniones).
5. Ayuda a sacar a relucir lo mejor de las personas.
6. Permite al pensador hacer una sola cosa a la vez y hacerla a conciencia, en vez de tratar de hacer malabarismos con todos los aspectos del pensamiento.
7. Elimina el ego y la política del pensamiento.
8. Ofrece el pensamiento «paralelo» necesario para diseñar el camino que se debe seguir cuando las «casillas» tradicionales ya no son adecuadas.
9. Es muy fácil de aprender y de usar.

10. Es práctico.

En estos momentos, hay instructores titulados en todo el mundo para transmitir el método de los *seis sombreros*. Peter y Linda Low, de Singapur, han enseñado a casi 3.000 personas en un período de tiempo muy corto. También existen cursos especiales para las escuelas.[6]

Hay seis sombreros del pensamiento imaginarios. Sólo se puede usar uno a la vez. Cuando se usa uno de ellos todas las personas del grupo llevan el mismo sombrero. Esto significa que en ese momento todos piensan en paralelo y en la misma dirección. Todos piensan sobre el tema/asunto en vez de pensar en lo que dijo la última persona.

El sombrero blanco

Pensemos en un papel blanco y en un listado de ordenador. El sombrero blanco indica centrarse totalmente en la información. ¿Qué información hay disponible? ¿Qué información se necesita? ¿Qué información está ausente? ¿Cómo vamos a obtener la que nos hace falta?

Toda la información se presenta en paralelo, incluso aunque sea contradictoria. La calidad de la misma puede oscilar entre los hechos concretos que pueden confirmarse hasta rumores u opiniones.

El sombrero rojo

Pensemos en el fuego y en el calor. El sombrero rojo permite la libre expresión de los sentimientos, la intuición, los presentimientos y las emociones, sin disculpas ni explicaciones. El sombrero rojo pide a la persona que exprese sus sentimientos sobre el lema que se trata en ese momento (posteriormente, los sentimientos pueden cambiar). Nunca debe existir ningún intento de justificar u otorgar una base a los mismos. Éstos existen y deberían permitirse en la discusión siempre que se los identifique como sentimientos y no estén disfrazados de lógica. La intuición puede basarse en una gran experiencia sobre el tema y puede ser muy valiosa.

El sombrero negro

Pensemos en las ropas de un juez, que suelen ser negras. El sombrero negro es para la *precaución* y nos impide hacer cosas que podrían ser peligrosas, perjudiciales o irrealizables. El sombrero negro es para la valoración del riesgo. Este sombrero es para el pensamiento crítico: la razón por la que algo no encaja en nuestra política, estrategia, recursos, etc.

El sombrero negro es de gran utilidad, pero desgraciadamente es muy fácil hacer

un uso excesivo del mismo. La comida es buena, pero comer demasiado es malo para la salud. No es un defecto de la comida sino de su abuso.

Del mismo modo, el sombrero negro es muy útil y los efectos negativos sólo pueden provenir de su uso excesivo. La tendencia a sobreutilizarlo proviene directamente de la *banda de los tres*: Sócrates creía que bastaba con ser negativo y que la verdad acabaría por salir a la luz. Así que hay personas que sienten que basta con ser negativo.

El sombrero amarillo

Pensemos en un día soleado y en el optimismo. El sombrero amarillo es el de la *lógica positiva*. Bajo este sombrero, el pensador persigue los valores más beneficiosos. Busca la forma de trabajar la idea y de ponerla en práctica.

El sombrero amarillo es mucho más difícil que el negro y requiere mucho más esfuerzo. El cerebro está preparado de forma natural para señalar lo que está mal y lo que no es como debiera ser. A fin de evitar el peligro y las equivocaciones, somos precavidos por naturaleza. Este sombrero exige esfuerzo. A menudo este esfuerzo está bien recompensado. De pronto, vemos valores beneficiosos en los que nunca habíamos reparado antes. Sin el sombrero amarillo la creatividad es casi imposible, porque nunca veríamos los aspectos positivos de una idea que está surgiendo.

El sombrero verde

Pensemos en la vegetación, el crecimiento, la energía, las ramas, los brotes, etc. El sombrero verde es el de la creatividad. Colocamos las alternativas bajo este sombrero. Buscamos ideas nuevas, modificamos y cambiamos las ideas sugeridas, generamos nuevas posibilidades y usamos provocaciones y estímulos para producir otras nuevas.

El sombrero verde es el de la acción. Abre nuevas opciones. Es el de la productividad y la fertilidad. En esta etapa, las cosas sólo son «posibilidades»; después se han de desarrollar y revisar.

El sombrero azul

Pensemos en un color azul como el cielo y en una perspectiva general. El sombrero azul es el del control. Se encarga de dirigir el proceso de pensar. El director de orquesta dirige una orquesta y obtiene lo mejor de los músicos. El jefe de pista de un circo se asegura de que no haya errores y de que las actuaciones se vayan sucediendo en la secuencia adecuada. El sombrero azul es para contemplar el propio proceso de pensar.

Este se encarga de definir el problema y lo que se piensa al respecto. También está relacionado con los resultados, las conclusiones, los resúmenes y lo que pasa después. Establece la secuencia de los otros sombreros que se han de utilizar y se asegura de que se van a seguir las normas del método de los *seis sombreros*. El sombrero azul es el organizador del proceso de pensar.

EL USO DE LOS SOMBREROS

Existen dos métodos principales para usar los sombreros.

En una reunión o discusión se puede usar un solo sombrero para solicitar una forma particular de pensamiento en un momento dado. Por ejemplo, llegado un punto se pueden necesitar más alternativas. Así que el moderador de la reunión solicita «tres minutos para pensar con el sombrero verde». Esto unifica el pensamiento de los miembros del grupo de modo que durante tres minutos cada uno de ellos intenta hallar más alternativas. Al final de los tres minutos vuelven a la discusión. Posteriormente, se necesita considerar una propuesta de acción y el moderador pide «tres minutos para pensar con el sombrero negro». Durante esos tres minutos todos se centran en los peligros y los problemas potenciales de dicha propuesta.

En este uso «ocasional», los sombreros se convierten en símbolos que permiten solicitar un tipo particular de pensamiento paralelo. Ahora todos piensan en paralelo en lugar de pensar como adversarios.

En el uso secuencial se puede emplear un sombrero tras otro. La secuencia puede estar preestablecida desde el principio o se puede desarrollar sobre la marcha. En un proceso secuencial se elige el primero y luego se escoge el siguiente. Para los grupos que no tienen experiencia es mucho mejor utilizar una secuencia fijada desde el inicio a fin de evitar largas discusiones sobre qué sombrero utilizar después.

No existe una secuencia fija concreta en la que se deban usar los sombreros. Ésta variará con la situación y también con los participantes en el proceso de pensar. Existen algunas directrices generales que se dan en el curso de formación. En general se empieza y se termina con el sombrero azul, eligiendo cualquier secuencia razonable en medio.

El programa de pensamiento CoRT

Este programa[7] fue diseñado específicamente para la enseñanza directa de la asignatura escolar de aprender a pensar. Experimentamos con el programa durante casi veinte años y ahora se está utilizando extensamente y de distintas formas por todo el mundo (Canadá, Estados Unidos, México, Venezuela, Reino Unido, Irlanda, Italia, Sudáfrica, Malasia, Singapur, Australia y Nueva Zelanda). Su empleo puede

variar desde la obligatoriedad en todo un país, como en Venezuela, a su uso sólo en ciertas escuelas o distritos. En Malasia, las escuelas de ciencias MARA de enseñanza secundaria llevan diez años con ello.

La esencia del programa de pensamiento CoRT es la utilización de la *herramienta*. Éste es un enfoque muy directo para enseñar a pensar. Los estudiantes practican con las herramientas en una serie de breves temas considerados objetos de pensamiento. Éstos ayudan a desarrollar la habilidad en el empleo, que luego se puede utilizar en cualquier otra situación. Los alumnos a menudo se llevan las herramientas a casa para que les ayuden, a ellos y a sus padres, a tomar decisiones y a hacer planes. Su aspecto más importante es que se pueden transferir.

La mejor investigación que se ha realizado sobre el programa CoRT la llevó a cabo el profesor John Edwards, de la James Cooke University de Queensland, Australia.

El programa CoRT se ha diseñado para ser simple y práctico. Los profesores pueden aprender rápidamente a enseñarlo y a los alumnos les encanta. Siempre que el pensamiento CoRT se encuentra en el programa de estudios, los estudiantes lo eligen como su asignatura favorita. Quizá sea porque hay pocas cosas dentro de los programas de estudios que permitan el pensamiento libre.

El programa se divide en seis secciones que tratan de un aspecto del pensamiento. Cada una de ellas contiene diez lecciones.

CoRT 1 - Amplitud
CoRT 2 - Organización
CoRT 3 - Interacción
CoRT 4 - Creatividad
CoRT 5 - Información y sentimiento
CoRT 6 - Acción

La CoRT 1 contiene ciertas herramientas básicas de percepción para «dirigir la atención». Éstas se están empleando mucho actualmente. Cada herramienta tiene asignado un nombre, de modo que se puede aprender y usar deliberadamente. Estos nombres tienen un propósito útil en el nivel sensorial. Los nombres derivan de las iniciales del proceso que se solicita. Las herramientas básicas son las siguientes:

MMI Más, Menos e Interesante. Dirige la atención a los puntos Más, luego a los Menos y por último a los Interesantes. El resultado es una exploración de valoración rápida.

CtF Considerar todos los Factores. ¿Qué debemos tener en cuenta cuando pensamos en algo? ¿Qué factores están implicados?

CyS Dirige la atención a las «Consecuencias y Secuelas» de la acción. Se solicita que se tenga en cuenta qué va a pasar después. Se puede pedir que se consideren

distintas escalas en el tiempo.

MFO ¿Cuáles son las Metas, los Fines y los Objetivos? ¿Qué estamos intentando hacer? ¿Qué vamos a alcanzar? ¿A dónde vamos?

PPI Primeras Prioridades Importantes. Dirigir la atención a aquellas cosas que son realmente importantes. No todo tiene la misma importancia. ¿Cuáles son las prioridades?

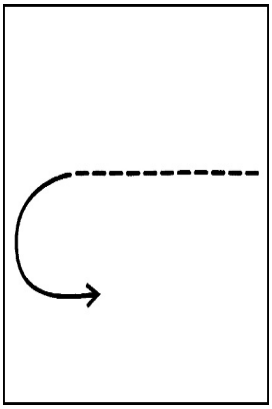
APO Alternativas, Posibilidades y Opciones. ¿Crear nuevas alternativas? ¿Cuáles son las posibilidades? ¿Cuáles son las opciones?

VoP Dirigir la atención hacia la Visión de otras Personas. ¿Quiénes son las otras personas implicadas? ¿Cuáles son sus puntos de vista?

Las herramientas se emplean de forma explícita y directa. Son un modo formal de dirigir la atención sensorial en una dirección definida.

«Haz un MMI aquí.»
«Vamos a empezar con un CtF.»
«¿Qué es el MFO?»
«Es el momento del APO.»

Todo esto puede parecer artificial, pero funciona. El hecho de pensar, a veces es algo artificial y deliberado. De no ser así, damos por hecho y asumimos que hacemos cosas cuando en realidad no estamos haciendo nada. La mayoría de las personas dirían que tienen en cuenta las consecuencias de una acción, pero los experimentos muestran que la petición deliberada de contemplar las consecuencias con una CyS da como resultado una mejor apreciación. La atención necesita dirigirse deliberadamente. Hay demasiadas personas que creen que son buenas pensadoras cuando en realidad no lo son.



TO

¿Adónde quiero ir?

Voy **a** Londres
Quiero **a**
¿H**a**cia qué?
Conseguir **a**
Ir **a**
A ese destino
Hacia este propósito
A ese fin
A esta meta
Dirigirse h**a**cia este objetivo

En inglés, la palabra «to» («a» o «hacia») implica destino y propósito. Es algo hacia lo que nos dirigimos. Hay algo que queremos conseguir. La primera etapa del pensamiento trata sobre el propósito.

- «¿Cuál es el propósito de mi pensamiento?»
- «¿Qué espero alcanzar con mi pensamiento?»
- «¿En qué estoy pensando?»

El símbolo para la primera etapa del pensamiento muestra la línea discontinua que retrocede desde su lugar de destino. Esto indica que conocemos hacia dónde vamos, pero hemos de dirigirnos hacia ese lugar desde el punto en que nos encontramos en estos momentos. La línea continua representa el inicio de nuestro desplazamiento hacia el destino.

La primera etapa tiene que ver con el propósito, la meta, la finalidad o el objetivo de nuestro pensamiento. ¿Cuál es el blanco? ¿Qué nos proponemos?

En el marco de los *seis sombreros*, el azul se utilizaría al principio para definir el propósito del pensamiento y para sugerir otras definiciones alternativas al mismo.

En el programa de pensamiento CoRT, la herramienta MFO se emplearía para definir el propósito (Metas, Finalidades, Objetivos). A un estudiante se le puede pedir: «Realiza ahora un MFO». Es interesante ver que los estudiantes jóvenes (seis a nueve años) a menudo tienen dificultades con el MFO, porque les parece que toda su

actividad está dirigida por otra persona: «Hago las cosas porque me dicen que las haga»: «Hago las cosas porque se supone que debo hacerlas». Sólo al cabo de un tiempo se sienten cómodos estableciendo sus propias metas y propósitos. La herramienta MFO se refiere a los propósitos en general y se suele aplicar a las acciones o a la conducta.

Desgraciadamente, siempre damos por hecho que el propósito de nuestro pensamiento es obvio. Sabemos en qué estamos pensando. En mis muchos años de experiencia enseñando a pensar, me he dado cuenta de que es muy difícil encontrar una definición clara de propósito. Ésta es una de las partes del pensamiento que las personas cumplen peor. Sin embargo, prestar atención a una definición clara del mismo puede resultar mucho más fácil y más eficaz. Si no sabes realmente a dónde quieres ir, es poco probable que llegues a algún sitio. No des por sentado que esta primera etapa del pensamiento es fácil y obvia.

La acción de pensar

¿Qué puedes hacer con el propósito de tu pensamiento?

DEFÍNELO

Explica el propósito de lo que piensas aun cuando creas que es obvio.

«En estos momentos, el propósito de lo que estoy pensando es…»

Explícalo. Comprueba que te suene bien. A veces sólo el hecho de definir el propósito nos lleva a cambiarlo.

REDEFÍNELO

Cuando hayas explicado el propósito puede que desees volverlo a definir.

«¿De qué otro modo se puede redefinir este propósito?»

LAS DEFINICIONES ALTERNATIVAS

Los intentos de redefinir el propósito pueden llevarte inmediatamente a definiciones alternativas del mismo. Una definición alternativa es una definición paralela y el propósito expresado ya no es el mismo. En realidad, redefinir significa otra forma de expresar exactamente lo mismo. En la práctica ambos se superponen

tanto que no vale la pena intentar distinguirlos.

LA DEFINICIÓN MÁS REDUCIDA

Puedes pasar de un propósito muy amplio a otro mucho más reducido.

«Quiero ser feliz» puede convertirse en «Quiero divertirme este fin de semana».

Este es un proceso de recentramiento. En vez de centrarnos en un propósito muy amplio lo hacemos en uno mucho más especifico.

LA DEFINICIÓN MÁS AMPLIA

Puedes moverte en la dirección opuesta, de un propósito específico a uno más amplio.

«Quiero cola para pegar estas dos piezas de madera» puede convertirse en «Quiero algo para unir estas dos piezas de madera».

Hay momentos en los que deseas ampliar el enfoque y otros en los que quieres que sea específico. En la búsqueda de algo para juntar las dos piezas, al final estarás buscando cola, clavos o algo concreto. Puede que quieras «viajar» en una dirección, pero al final has de caminar, conducir o tomar un autobús.

EL DESGLOSE

A menudo puede que desees desglosar un propósito de gran magnitud en otros más pequeños, de modo que puedas manejarlos con más facilidad.

«Quiero pensar en mis vacaciones» puede desglosarse en:

«Quiero ver cuándo puedo hacer vacaciones.»
«Quiero ver cuánto puedo gastar.»
«Quiero ver qué tipo de vacaciones deseo realmente.»
«Quiero ver qué ofertas hay.»
«Quiero pensar en planificar las vacaciones.»

Cada una de ellas podría convertirse en un *enfoque secundario* aparte. Generalmente hemos de desglosar los propósitos de este modo. Puede que lo hagamos sin pensar. Es mucho más efectivo si piensas en ello y lo haces conscientemente. De este modo no te dejarás nada.

En algunos casos el desglose de un propósito amplio en otros más pequeños podría ser una cuestión de análisis.

«¿Cuáles son los componentes de lo que estoy tratando de alcanzar? ¿Puedo hacerme cargo de cada uno de ellos por separado?»

EL CAMBIO

Puedes decidir cambiar el «propósito» del pensamiento en cualquier fase del mismo. Quizá consideres que la definición original de éste era demasiado extensa o demasiado específica. Lo importante es hacer el cambio conscientemente, saber que lo estás haciendo.

Abandonar el propósito establecido para encontrarte pensando en otra cosa bastante distinta es propio de un mal pensador. Los pensadores creativos a menudo terminan pensando en todo menos en lo que se les había pedido. En las discusiones, una u otra parte cambia el enfoque con frecuencia a fin de enfatizar algo que de todos modos deseaban sacar a relucir. Las discusiones raramente se ciñen al tema y pronto abordan todo tipo de asuntos.

«Hasta ahora éste ha sido el propósito de lo que estoy pensando… pero ahora voy a cambiarlo…»

A medida que empiezas a pensar sobre un asunto se puede hacer obvio que la definición inicial era demasiado reducida. De ahí procede el cambio. Pero debes decirte a ti mismo o a los demás que lo estás haciendo.

LA DEFINICIÓN «CORRECTA»

Muchos libros sobre resolución de problemas enfatizan la importancia de hallar y utilizar la definición «correcta» de los mismos. Si la encuentras, resolverlos será fácil. Esto suena muy bien pero es bastante deshonesto.

El único momento en que puedes encontrar la definición «correcta» es cuando ya has resuelto el dilema. Entonces miras atrás y dices: «Si hubiera definido el problema de este modo lo habría resuelto».

No existe una forma mágica de hallar la definición «correcta», pero podemos buscarla. Podemos buscar distintas definiciones hasta que lleguemos a una que parezca prometedora. Incluso podemos usar diversas definiciones del problema.

Consideremos la siguiente situación. Un vecino pone la música demasiado alta durante la noche. Esto te molesta y no te deja dormir. ¿Cómo podríamos definir el problema? ¿Cómo podríamos definir el propósito de nuestro pensamiento?

«¿Qué puedo hacer para que mi vecino baje la música?»
«¿Cómo puedo hacer que mi vecino ponga la música que me gusta?»
«¿Qué puedo hacer para que me guste la música que pone mi vecino?»
«¿Cómo puedo evitar oír la música aunque la esté poniendo alta?»
«¿Qué puedo hacer para no enfadarme por el hecho de que mi vecino ponga la música demasiado alta?»
«¿Cómo puedo darle una lección a mi vecino?»

Cada una de estas frases es una definición alternativa de cuál podría ser el propósito de mi pensamiento. Todas vuelven al mismo problema, pero las distintas definiciones pueden conducir a soluciones muy diferentes.

- Si quieres evitar enfadarte puedes tomar tranquilizantes.
- Si quieres evitar oír la música puedes ponerte tapones.
- Si quieres darle una lección a tu vecino puedes poner tú también la música muy alta.
- Si quieres que sean otros los que le den un escarmiento puedes unir tus fuerzas con los vecinos o llamar a la policía.
- Si quieres que tu vecino ponga la música que a ti te gusta puedes regalarle un CD del tipo de música que escuchas.

Puedes observar que cada una de estas definiciones del problema es también una «forma» de enfocarlo. Podríamos clasificar estos enfoques de la siguiente manera:

1. Parar la música.
2. Cambiarla.
3. No escucharla.
4. No molestarnos.

Todos estos son problemas en sí mismos (¿cómo lo hacemos?), pero también son diferentes visiones del problema general.

Esta es una parte de lo que a veces llamo «el concepto abanico».

El concepto abanico

A la derecha del papel colocamos el propósito de nuestro pensamiento. Entonces podemos ver qué conceptos, instrucciones o enfoques pueden conducirnos al mismo. Luego cogemos cada uno de éstos como un destino en sí mismo y observamos qué conceptos o rutas alternativas pueden conducimos allí. Por último, buscamos otras formas de realizar dichos conceptos.

El problema general puede ser los «atascos de tráfico en las ciudades». Los diferentes enfoques podrían ser:

1. Reducir el tráfico.
2. Conseguir un tráfico más fluido en las carreteras actuales.
3. Proporcionar más espacio para viajar.

Cada uno de éstos se convierte en un «propósito de nuestro pensamiento». ¿Cómo

podemos reducir el tráfico?

Podemos hacerlo de numerosas formas:

1. Desanimando a los conductores.
2. Prohibiendo cierto tipo de tráfico.
3. Proporcionando alternativas para que puedan viajar más personas en un mismo espacio vial (autobuses, etc.).
4. Recompensando a los conductores por no ir a la ciudad.

Después hemos de considerar cada uno como un propósito de nuestro pensamiento. ¿Cómo desanimar a los conductores?

Podemos hacerlo de varias formas:

1. Cobrar por conducir en la ciudad.
2. Que no haya aparcamientos.
3. Multas altas y utilización de la grúa por aparcar mal.
4. Calles en un solo sentido que dificulten la circulación.

Luego podemos considerar de qué modo podrían llevarse a cabo.

El concepto abanico es una forma de trabajar hacia atrás redefiniendo el propósito de nuestro pensamiento.

Trabajar hacia delante

A veces hemos de trabajar en la dirección opuesta. Hemos definido un propósito para nosotros mismos, pero no es el global. De hecho, el que hemos definido no es más que uno de los enfoques del concepto abanico. Si se le planteara a alguien que considerara el problema de los atascos de tráfico en las ciudades e inmediatamente comenzara a pensar en «reducir el tráfico», se le podría pedir que definiera el propósito global. Éste sería «solucionar el problema de los atascos de tráfico en las ciudades».

El método mejor establecido para hacerlo es preguntando «¿Por qué?». ¿Por qué deseas reducir el tráfico? La respuesta sería: «Para ayudar a resolver los atascos de tráfico».

Yo prefiero decir: «¿Cuál es el propósito global? Reducir el tráfico es sólo un enfoque de este propósito».

Podrías seguir así casi indefinidamente. ¿Por que quieres resolver el asunto de los atascos de tráfico? Para que los negocios vayan mejor. ¿Por qué quieres que los negocios vayan mejor? Por el bienestar económico del país. ¿Por qué te preocupa el bienestar económico del país? Etc., etc.

En este proceso existe el peligro de apartarte del problema que estás tratando simplemente para arreglar el mundo.

En una ocasión tenía que descorchar una botella de vino pero no tenía sacacorchos. El propósito de mi pensamiento parecía ser: ¿cómo puedo sacar el corcho de la botella? Probé varios sistemas pero no tuve éxito. Entonces cambié el problema: ¿cómo puedo sacar el corcho del cuello de la botella? Esto me condujo a intentar empujarlo hacia dentro. Esto también fracasó. Llegado a este punto volví a la definición global del propósito: ¿cómo puedo sacar el vino de la botella? Así que utilizando un destornillador hice un agujero en el centro del corcho y vertí el vino a través del mismo.

Hay una historia muy conocida en los libros de investigación acerca de un edificio en el que la gente se quejaba de la lentitud de los ascensores. La solución técnica era muy cara. La barata era poner espejos alrededor de las entradas de los mismos. Ahora la gente pasa tanto tiempo mirándose en los espejos y mirando a los demás que ya no se han vuelto a quejar.

Esta historia es un buen ejemplo del «pensamiento lateral», pero el éxito de la solución dependía de cuál era el verdadero problema. Si éste era «las quejas sobre la lentitud de los ascensores», entonces los espejos resolvían el problema al eliminar las quejas. Si el problema hubiera sido que la lentitud de los mismos retrasaba el trabajo y la productividad, la solución del espejo no habría servido de ayuda. En realidad habría tenido un efecto negativo. Cuando los trabajadores supieran que los ascensores eran lentos puede que hicieran menos viajes de una planta a otra, y si ya no se daban cuenta de su lentitud puede que volvieran a desplazarse más y se redujera la productividad.

Frecuentemente cuento la historia del despertador de Pasadena. California. Tenía que levantarme a las 4.30 de la madrugada y conducir hasta Los Angeles para coger el avión a Toronto. Así que puse el despertador sobre la mesilla que tenía al lado de la cama en el Pasadena Hilton para que se conectara a dicha hora. A las 4.30 estaba despierto y a punto de desconectar el despertador para que mis vecinos no se despertaran también a una hora que puede que no les resultara conveniente. Lo intenté todo, hasta desconectarlo de la corriente. No sirvió de nada. Continuaba sonando. Estaba a punto de meterlo en un recipiente de agua cuando de pronto me di cuenta de que el sonido venía de mi despertador de viaje, que también estaba programado y del que me había olvidado por completo.

Definí el problema de este modo: ¿cómo desconecto este despertador? *A posteriori* es fácil decir que debía haber definido el problema de la siguiente manera: ¿cómo paro la alarma?

El enfoque de la pata de perro

El enfoque de la pata de perro es adecuado para cuando no vamos directamente a nuestro destino sino que nos movemos en una dirección muy distinta. Nos colocamos en una nueva posición. Desde esta nueva posición nos podemos dirigir fácilmente hacia nuestro destino. Esta forma de pensar es realmente muy difícil, porque en cada momento juzgamos el valor de lo que estamos pensando, valorando si nos conduce hacia la meta deseada.

Una vez oí hablar de un vendedor de fotocopiadoras para oficinas que tenía mucho éxito. Cuando negociaba con un cliente por primera vez cometía un error deliberadamente. Esto parece absurdo y totalmente contrario a lo que se supone que debería estar haciendo. El error debía dar una mala impresión.

En realidad, la estrategia tenía mucho éxito. El cliente estaba tan impresionado por la rapidez y eficiencia con la que el vendedor corregía el error, que éste conseguía el pedido. El cliente estaba muy interesado en el servicio y en la atención posventa, y la equivocación del vendedor demostraba que esos servicios funcionaban.

Hay una famosa historia acerca de un irlandés al que un turista le preguntó cómo se llegaba a cierto monumento. Éste respondió: «Si yo tuviera que ir, no saldría desde aquí». Ésta es una respuesta perfectamente lógica. Índica que el lugar en que nos encontramos puede que no sea el mejor para llegar a nuestro destino. Por lo tanto, hemos de desplazarnos a otro lugar, y entonces, a partir de allí, será más fácil ir a donde deseamos. Éste es el enfoque de la pata de perro.

Así que ahora la nueva definición de nuestro pensamiento debería ser: ¿cómo llegamos a una posición en la que sea más fácil alcanzar nuestro destino? Esta posición se convierte en una especie de enfoque secundario. La dificultad reside en que definir ese enfoque secundario no es tan sencillo, ya que no se encuentra en la dirección del propósito general. Por esta razón hemos de ser específicos cuando pretendemos llegar a una posición en la que sea más fácil dar el paso siguiente.

Lo que he tratado de mostrar en esta sección es que podemos buscar la definición «correcta», pero nunca podremos estar seguros de haberla hallado. Lo más importante es ser flexibles y seguir probando nuevas definiciones y alternativas. Podemos desplazarnos hacia arriba y hacia abajo del concepto abanico. Todo esto es parte del proceso de pensar. No es cuestión de que le den un problema y entonces «empezar» a pensar en él. Hay que haber pensado mucho antes de empezar a pensar en cómo llegar al destino. El tiempo de esta etapa utilizado en pensar está muy bien empleado. Si partes en la dirección equivocada malgastarás una gran cantidad de esfuerzo y energía.

Las restricciones y las exclusiones

Este punto es bastante difícil.

«Quiero pensar en unas vacaciones.»

Esto parece lo bastante sencillo como para ser una definición del propósito de nuestro pensamiento. ¿Es realmente sencillo? ¿O hay muchas suposiciones y factores escondidos que entran dentro de la misma?

¿Vas a pensar en «cualquier» tipo de vacaciones o sólo en uno que encaje con tu presupuesto y disponibilidad de tiempo? ¿Vas a considerar un viaje alrededor del mundo en un lujoso crucero que cueste un montón de dinero y dure tres meses?

¿Hemos de suponer que estos factores básicos han de darse por descontado? En el caso de unas vacaciones no sería irracional pensar que éstas deban «encajar» con las circunstancias de cada uno, pero lo que quiero decir es mucho más amplio.

¿Deben incluirse las restricciones y las exclusiones como parte de la definición del problema?

¿Dice un gobierno «Queremos medios para aumentar los impuestos»? ¿O bien dice «Queremos un sistema para subir los impuestos sin que nos cueste votos»?

¿Debería la persona que está pensando en unas vacaciones decir realmente «Quiero pensar en unas vacaciones adecuadas a mi presupuesto, mis gustos y mi disponibilidad de tiempo»?

Lo más interesante acerca de estas exclusiones y restricciones podría acontecer en cualquiera de las primeras cuatro etapas del pensamiento.

1. Las exclusiones y restricciones podrían aparecer en la etapa del propósito **TO**. Aquí la utilizamos como una parte de la definición del propósito del pensamiento.

«Quiero pensar en unas vacaciones dentro de los límites de este presupuesto y durante este tiempo.»

Esto es muy parecido a diseñar unas instrucciones. Al diseñador de una tienda se le debe decir el presupuesto del que dispone, qué tipo de ambiente ha de crear, las normativas que ha de cumplir el edificio, que sea atrevido y original, que proporcione un máximo aprovechamiento de la distribución del escaparate y que sea elegante, etc. A un arquitecto también se le han de dar unas pautas para que trabaje con ellas. Por esta razón, no hay nada de extraño en poner restricciones y hacer exclusiones como parte de la definición del proceso de pensar.

2. A veces los factores y consideraciones aparecen en la etapa de la información (la etapa **LO**). En esta etapa vamos en busca de ella. Quizá sea aquí donde se han de tener en cuenta factores como el presupuesto, las preferencias y la disponibilidad de tiempo.

Sería en esta etapa cuando el diseñador de la tienda conseguiría presupuestos sobre el coste de diferentes materiales. En las instrucciones originales del diseño no

se podría decir que la fachada «ha de ser de mármol y no exceder» de un precio determinado. La etapa de la información puede demostrar que esto no es posible: o desaparece el mármol o desaparece el límite del presupuesto. Entonces el diseñador tendrá que consultar con el cliente y pedirle que le dé nuevas instrucciones.

La persona que está pensando en las vacaciones en esta etapa **LO**, prefiere centrarse en las exclusiones de presupuesto y tiempo.

3. Con el pensamiento creativo no ponemos restricciones al principio. Buscamos ideas en todas las direcciones. Cuando tenemos algunas, entonces en la etapa **PO** buscamos las exclusiones y las restricciones para comprobar si esas ideas podrían «tomar forma» a través de las mismas a fin de convertirse en ideas prácticas y utilizares. Así que la persona que está pensando en las vacaciones puede tener la libertad de pensar en un crucero alrededor del mundo pero luego considerar si sería posible embarcarse durante menos tiempo para que resulte más barato. Si le gusta la idea del crucero puede que busque otro más económico y trate de conseguir más tiempo de vacaciones. Si el tiempo y el presupuesto hubieran formado parte de la definición, entonces esa persona nunca habría llegado a considerar el crucero.

Usar exclusiones y restricciones sólo en esta etapa implica mucho más trabajo mental. Pueden surgir muchas ideas, pero no pueden adoptar una forma útil. Sin embargo, existe la posibilidad de que surjan ideas realmente nuevas.

4. Por último, las exclusiones y restricciones pueden llevarse a la etapa **SO**. En ella se extrae el producto de **PO** (etapa de la posibilidad) y se reduce a una forma de acción apropiada. El juicio, la valoración y la evaluación tienen lugar en la etapa **SO**.

Por lo tanto, las exclusiones y restricciones se pueden utilizar como parte del proceso de evaluación.

«Estas vacaciones son demasiado caras. Descartadas.»
«Estas vacaciones requieren más tiempo del que dispongo. Descartadas.»

Aquí el pensamiento dispone de una amplia gama de elementos, es libre y sin restricciones, pero muchas de las sugerencias que llegan hasta aquí se descartan porque no encajan con las restricciones.

Si quieres que alguien te compre un bolígrafo rojo, ¿le dices «Por favor, cómprame un bolígrafo rojo» o bien «Tráeme unos cuantos bolígrafos de distintos colores»? Cuando le encuentres con una serie de bolígrafos de distintos colores tendrás que apartar los que no sean rojos. Parece obvio que el primer método, especificar exactamente lo que se necesita, es mucho más eficaz que el segundo,

consistente en imponer las especificaciones en el momento de juzgar. Sin embargo, hay otro aspecto. Al ver la gran gama de opciones puede que prefieras un bolígrafo verde. Nunca habrías tenido esa posibilidad si el color rojo hubiera formado parte de las instrucciones iniciales.

Puesto que está claro que las restricciones y exclusiones se pueden producir en cualquiera de las primeras cuatro etapas del pensamiento, ¿qué hacemos a la hora de la práctica?

Existen las siguientes directrices:

1. Si estás interesado en ideas nuevas y creativas, no incluyas las restricciones y exclusiones en la definición del propósito.
2. Si no estás interesado en ideas nuevas o no tienes tiempo, incluye sólo unas cuantas restricciones y exclusiones en la definición del propósito, pero no lo sobrecargues.
3. En la etapa (**LO**) de la información deberías tener siempre a mano las restricciones y exclusiones. Deberías explorarlas a fondo aun cuando vayas a ignorarlas en la siguiente etapa del pensamiento. No hay justificación para dejarlas fuera en esta fase.
4. En la etapa de la evaluación (**SO**), se han de emplear las restricciones y exclusiones a fin de que nos conduzcan a una idea práctica que podamos usar. Al mismo tiempo, deberías estar dispuesto a «desafiar» estas restricciones y exclusiones: ¿son realmente esenciales?

Los problemas

Tengo un gran problema con la palabra «problema».

Demasiadas personas creen que pensar se ciñe a *resolver problemas*. Pensar no se usa sólo para ese fin. ¿Para qué más habríamos de hacerlo? El hecho de pensar se asocia con la dificultad y lo desagradable de los problemas. Por esta razón, a mucha gente no le gusta la idea de «pensar». Es duro, difícil y está relacionado con los conflictos. Si éstos no existen, no necesitas pensar.

Esta costumbre empeora mucho con el hábito de referirse a cualquier tipo de pensamiento con la expresión «resolución de problemas». Esto tiene su origen en las siguientes directrices. Se desea algo. No está clara la forma de obtenerlo. Por lo tanto, hay que resolver un problema. En mi opinión, este uso tan amplio de la palabra «problema» es limitador y peligroso. Generalmente significa que acabamos pensando sólo en problemas que conllevan un defecto. Los psicólogos cognitivos también son responsables de este uso de la palabra «problema», y a consecuencia de ello terminan estudiando la resolución de conflictos creyendo que están estudiando el pensamiento en un sentido mucho más amplio. La humanidad se convierte entonces en una

criatura llamada «resolución de problemas», lo que es un absurdo que excluye todos los instintos creativos, constructivos y lúdicos que han contribuido al progreso humano.

En las organizaciones occidentales, la palabra «mejora» suele implicar eliminar los errores, los defectos, los obstáculos, los altos costes, las quejas y los problemas. Algo está mal y lo hemos de corregir. El hábito limitador surge a raíz de nuestra obsesión por los «problemas». Si nos deshacemos de los mismos todo irá bien. Hay un famoso y peligroso dicho que dice: «Si no está rolo, no lo arregles». Esto es arriesgado porque sólo prestas atención a los problemas, y cuando los arreglas vuelves a donde estabas antes de tenerlos. Entretanto, la competencia ha ido realizando mejoras en aspectos que no eran problemáticos y te das cuentas de que le has quedado muy atrás.

Gran parte de esta obsesión por los problemas también procede de la *banda de los tres*, que estableció los hábitos de pensamiento en Occidente. Sócrates empezó con la intención de demostrar lo que estaba mal, y por ello el marco «crítico» de la mente domina tanto. Esto tiene una gran utilidad, porque resolver problemas conduce siempre a una mejora. El peligro reside en que estemos tan obsesionados por resolverlos que rechacemos los aspectos creativos y generativos del pensamiento.

También se ha de decir que existen razones muy prácticas que apoyan nuestra obsesión por los problemas.

1. Un problema es como un dolor de cabeza o una piedra en el zapato. Sabes que está ahí. Se presenta solo, a diferencia de la necesidad creativa, que nunca aparece por sí sola: debes darle forma definiendo la necesidad.
2. A menudo te ves «forzado» a pensar en los problemas. No es una cuestión de elección. Si se le pincha una rueda a tu coche has de hacer algo. Si tienes goteras en el tejado has de repararlas. Si se prende fuego a la sartén de las patatas fritas tendrás que apagarla. Casi todos los otros tipos de pensamiento son opcionales. Por lo tanto, sólo se realizan cuando se han atendido las urgencias. En los negocios, lo urgente pasa por delante de lo importante, se pierde mucho tiempo en las cosas urgentes y muy poco en lo que realmente importa.
3. Quizá la razón práctica más significativa por la que estamos tan obsesionados por los problemas sea que resolverlos proporciona un beneficio «real», visible y predecible. Si sacas la piedra del zapato sabes cuál será el beneficio. Si resuelves el problema de las goteras del tejado conoces el resultado. Si ajustas la impresora para que regule correctamente los colores conoces el beneficio. Con gran parte de los otros tipos de pensamiento el beneficio es especulativo, general o vago. Si tienes una idea creativa no sabes qué beneficios te aportará, si será práctica, si será fácil de llevar a cabo, si gustará a los demás, etc. Por el contrario, todos estarán dispuestos a tratar de resolver un problema. Es este

sentido de inmediatez del beneficio prometido el que hace tan atractiva la solución de los problemas.

4. Tenemos una imagen general del mundo según la cual todo está bien. Todo mejorará a través de una evolución gradual. El mantenimiento ya es suficiente. Cualquier otra cosa que suponga una interrupción es arriesgada y puede que cause un conflicto a alguien. Es la postura de la complacencia. Haz lo que estás haciendo y sigue con ello. Los problemas se deben resolver porque interfieren en el mantenimiento.

Todas estas buenas razones son las que han llevado a tantas personas a creer y a enseñar que el pensamiento no consiste en otra cosa que resolver problemas.

Quiero dejar bien claro que no tengo nada en contra de resolverlos. Es una parte muy valiosa y efectiva del pensamiento. No tengo la menor intención de decir que solucionar conflictos esté mal. De lo que estoy totalmente en contra es de la creencia de que pensar sólo consiste en eso, de que debemos resolver los problemas y que eso es lo único importante respecto al pensamiento. Este dominio y esta exclusividad son los que considero peligrosos.

Respecto a este asunto mi actitud es exactamente la misma que la que concierne al pensamiento tradicional y la contribución de la *banda de los tres*. No tengo nada en contra del pensamiento crítico y analítico. Es excelente y desempeña una función crucial en nuestro pensamiento, pero no es más que una parte de todo el proceso. Me opongo a la creencia de que con eso basta.

La analogía que he empleado antes con las ruedas traseras de un coche es muy adecuada. No tengo nada en su contra, pero no bastan.

La otra analogía está relacionada con la comida. La comida es muy buena, pero comer demasiado provoca problemas de salud. El error está en el exceso de comida, no en la comida en sí misma. Así que nuestra obsesión por el pensamiento crítico y la resolución de problemas no es un error de dichos procesos, sino de nuestra obsesión.

Mientras en Occidente la mejora se centraba sólo en resolver problemas y corregir lo que estaba mal, el pensamiento japonés (sin las influencias de la *banda de los tres*) se centraba en lo que no suponía ningún problema y en hacer las cosas bien, e incluso a la perfección, en un proceso de mejora continua. En Occidente se ha empezado a adoptar este hábito bajo la etiqueta de la «calidad». No obstante, ni siquiera la calidad es suficiente, pues también necesitamos creatividad. Hacerla misma cosa cada vez mejor puede que no sea bastante cuando se puede hacer otra distinta y más perfeccionada.

A fin de mostrar la gran variedad de las distintas situaciones del pensamiento voy a citar una lista de algunas de ellas.

Las distintas situaciones del pensamiento

La siguiente lista de distintas situaciones del pensamiento no es en modo alguno una enumeración completa. La mayor parte de los lectores podrán añadir fácilmente algunas situaciones que no he incluido. El propósito de esta lista es sugerir que la definición del propósito de nuestro pensamiento puede ser muy variada, dependiendo de lo que deseemos hacer y del tipo de situación.

En cualquier caso la pregunta es:

- ¿Qué quiero obtener?

Una respuesta clara a esta pregunta conduce a una definición del propósito.

EL PROBLEMA

Estoy empleando esta palabra en su sentido «puro». Hay un problema, un fallo, un defecto, una desviación de lo que debería ser. Algo ha ido mal. Algo se ha roto. Hay dolor, peligro. Existe una interferencia respecto a lo que nos gustaría estar haciendo. Quizás haya que eliminar un obstáculo. Quizás haya algo que se interpone en nuestro camino.

En general existe algo que se ha de corregir. Nos gustaría no tener el problema, igual que una persona enferma desea no tener la enfermedad. Queremos evitar la interferencia, la barrera o el obstáculo.

El problema del tipo *interferencia* es algo distinto del tipo *obstáculo*, porque el primero se entrecruza con nuestra conducta normal y el segundo obstruye un camino que deseamos seguir. No obstante, ambas son interferencias que preferiríamos no experimentar.

«No me puedo marchar porque no tengo a nadie para que cuide del gato.»
«Cuando mi vecino pone la música alta no puedo dormir.»
«Los atascos de tráfico en la ciudad son atroces.»
«Nuestros proveedores han subido los precios.»
«Los sindicatos amenazan con una huelga.»
«La delincuencia en las calles está aumentando.»

- Quiero conseguir un modo de resolver este problema.

LA TAREA

Una tarea es algo que queremos hacer. Nos la podemos plantear nosotros mismos o puede que ya la haya definido otro.

Algunas personas obsesionadas con los problemas hablan acerca de localizar conflictos cuando en realidad lo que desean es establecer una tarea. Una tarea es algo que deseamos hacer.

Cuando, a raíz del desafío que planteó un famoso matemático empecé a inventar un sencillo juego, el resultado fue una tarea que yo mismo me dicté.

A menudo nos contentamos con sobrevivir día a día. El mantenimiento basta. No nos proponemos tareas. No nos planteamos tareas difíciles porque puede que sea muy complicado resolverlas. A medida que vamos confiando en nuestro pensamiento y nuestra creatividad hemos de estar dispuestos a proponernos tareas más atrevidas.

«Quiero aprender a hablar chino.»
«Quiero hacer una lista de las personas más creativas en publicidad de esta ciudad.»
«Quiero encontrar una manera de que las mujeres beban más cerveza.»
«Quiero crear una casa para los jóvenes sin hogar.»
«Quiero proporcionar el mejor servicio a los clientes de cualquier línea aérea.»
«Quiero buscar una forma nueva de cocinar la col.»

- Quiero encontrar una forma de realizar esta tarea.

ALCANZAR UN SUEÑO

Un sueño es un tipo de tarea especial que tiene lugar en nuestra mente o que vamos formando gradualmente. Por definición, un sueño siempre parece que es algo inalcanzable.

Si abordamos el sueño como una excusa para no hacer nada o para compensarnos por algo, no alcanzaremos el propósito del mismo.

No hay razón para que de vez en cuando no hagamos algún esfuerzo por alcanzar ese sueño.

Un amigo mío soñó una vez que dirigía una orquesta que interpretaba a Mahler. No era músico, pero se puso a trabajar para hacer realidad su sueño y lo consiguió. Se hizo director de orquesta para dirigir concretamente esa sinfonía.

«Tengo el sueño de ser médico algún día.»
«Sueño con que algún día podré ponerme la ropa de moda para personas delgadas.»
«Sueño con pisar la pista central de Wimbledon.»
«Sueño con ser muy rico.»

- Quiero saber los pasos que debo seguir para alcanzar un sueño.

EL INVENTO

Un invento también es una forma especial de tarea. El inventor empieza a crear algo para desempeñar alguna función. Sin embargo, hay otros aspectos importantes en ello.

El inventor necesita hallar algún aspecto que haga necesario el invento o que suponga algún beneficio. Con frecuencia, la contribución más valiosa de un inventor es identificar ese aspecto. El inventor del banco *workmate* para Black & Decker ha recibido millones de dólares por los derechos reales. Su contribución no fue centrarse en las herramientas eléctricas que Black & Decker fabrica tan bien, sino en los lugares donde deberían utilizarse.

Hay una serie de pasos que el inventor ha de seguir.

1. Dónde y de qué modo el invento proporcionará beneficios.
2. Idear cómo hacerlo.
3. Pensar cómo hacerlo de un modo práctico.
4. Proteger el invento.
5. Ponerlo en práctica o persuadir a alguien para que lo haga.

Cada uno de estos puntos puede convertirse en una tarea. La invención es un ejemplo simple de tarea autodefinida.

- Quiero conseguir un invento que desempeñe esta función.

EL DISEÑO

El diseño también es una forma de tarea. Te dispones a crear algo que no existe. Es cierto que para realizar un diseño necesitas superar ciertos problemas (los inconvenientes del material, los costes, los problemas ambientales, etc.), pero el propósito general es crear algo,

Puedes comenzar la tarea de diseño por ti mismo o puede que se te proporcione en forma de instrucciones.

Incluso para la forma clásica de resolver problemas puede que necesites un diseño. Cuando no se pueda resolver un problema identificando y eliminando la causa, quizás tengas que «diseñar una forma de seguir adelante».

«Hemos de diseñar un sistema para recoger el papel usado.» «Hemos de diseñar un sistema parlamentario más eficaz.»
«Quiero diseñar una ropa de viaje para ejecutivos.»
«Quiero diseñar una sala de congresos que también sirva para otros fines.»
«Quiero diseñar un juguete seguro para los niños pequeños.»

- Quiero conseguir un diseño como los que he especificado.

MEJORAR EN UNA DIRECCIÓN DEFINIDA

«Quiero acelerar este proceso.»
«Quiero simplificar los impresos de solicitud.»
«Quiero que esta operación resulte más segura.»
«Quiero reducir el gasto de energía para esta operación.»
«Quiero que el personal sea más amable con los clientes.»
«Quiero reforzar esta junta.»

Cuando se especifica la dirección hacia la mejora (velocidad, simplicidad, reducción de costes, etc.), siempre se trata de una mezcla de tarea, de diseño e incluso de resolución de problemas. A veces hay que superar un problema; normalmente las cosas funcionan de un modo razonable, pero «creemos» que puede haber un modo mejor de hacerlas. Entonces procedemos a especificar qué queremos decir con un «modo» mejor. Ahora hay una dirección hacia la que nos podemos encaminar. ¿Cómo llegamos hasta allí? ¿Cómo lo conseguimos?

- Quiero conseguir un modo de mejorar las cosas en la dirección especificada.

LA NEGOCIACIÓN

Antes de la negociación siempre hay un pensamiento. ¿Qué quiero obtener de esto? ¿Qué espero alcanzar? ¿Qué es lo que no debo permitir?

Luego viene el pensamiento que tiene lugar durante el proceso de la negociación.

También existe el pensamiento que tiene lugar entre las sesiones de negociación. ¿Hasta dónde hemos llegado? ¿Qué pensamos de la oferta que hay sobre la mesa? ¿Cuál es ahora nuestra posición?

También puede haber la etapa final de presentar el resultado, asegurar su conformidad, guardar las apariencias, la comunicación, etc.

Hay personas que tratan la negociación como si fuera un problema. ¿Cómo podemos vencer este obstáculo? ¿Cómo podemos eliminar esta dificultad?

Hay personas que contemplan la negociación como una discusión. Otras lo hacen como si fuera una batalla en la que intentan aplicar la máxima fuerza.

Luego hay personas que la consideran como un proceso de diseño. ¿Cuáles son las posiciones que difieren? ¿Qué percepciones son distintas? ¿Cuáles son los diferentes valores, necesidades y miedos? ¿Cómo podemos diseñar algo para que unifique todo esto y nos dé un producto aceptable para ambas partes (ganar-ganar)? En este punto la negociación se convierte en una tarea de diseño.

«¿Podemos diseñar un resultado aceptable para ambas partes?»
«¿De qué modo difieren nuestras posiciones?»
«¿Cómo podemos diseñar una forma de superar nuestros distintos temores?»

«Vamos a repasar los valores de ambas partes.»
«Tendremos que modificar el diseño.»

Un contrato es una forma de negociación diseñada. Ambas partes desean avanzar, así que es cuestión de diseñar algo que contemple los valores y temores de cada una de ellas.

Hay una forma de negociación en la que los dos bandos opuestos no se encuentran nunca. Cada uno «diseña» el producto más razonable para ambos. Luego un juez o un jurado elige el más adecuado. No hay discusión ni reacción a las propuestas de la otra parte. El énfasis se pone en el diseño del «más razonable». Si una de las partes se niega a serlo, entonces se acepta la propuesta de la otra. Si ambas se avienen a ello, probablemente no importará qué propuesta se acepte.

Con el nuevo énfasis sobre el RAD (Resolución Alternativa de Disputas) se intenta que los asuntos no pasen al terreno del conflicto y se busca reconducirlos al área del diseño.

- Quiero conseguir un resultado aceptable para ambas partes.

CONSEGUIR ESA INFORMACIÓN

El propósito de pensar es conseguir una información específica. En cierto modo se convierte en una «tarea de información». ¿Cómo obtenemos la información que necesitarnos?

La información necesaria se puede obtener con un sondeo, igual que en un estudio de mercado. Puede que una encuesta de opinión sea útil y sólo se trate de plantear preguntas. También puede haber creatividad en la búsqueda de información.

Cualquier detective que investigue un caso está realizando una *tarea de información*. ¿Quién cometió el crimen? ¿Cuáles son las pruebas? Sin embargo, para obtener todos estos datos específicos puede que tenga que pasar por una fase de búsqueda «abierta». ¿Qué tipo de información puedo conseguir?

En esta forma de pensar es importante tener presente que el propósito específico es obtener información. El empleo *a posteriori* de la misma no forma parte del propósito definido en el pensamiento.

«¿Cómo averiguamos quién lee estos libros?»
«Necesitamos información sobre los traficantes de droga de esta zona.»
«¿Qué clima se respira en los negocios en Hungría?»
«Necesitamos información sobre patentes de este tipo en esta zona.»
«Necesitamos información sobre los efectos medioambientales de este herbicida.»

- Quiero conseguir la información que he especificado.

LLEVAR A CABO UNA TAREA

No es igual que especificar una tarea y luego pensar en cómo llegar a ese punto, es decir, en cómo hacerla. En este caso, la tarea y la forma de realizarla ya se han especificado. Es cuestión de llevarla a cabo.

¿Por qué se necesita pensar para hacer una tarea concreta? Si ésta es rutinaria o se ha especificado con mucho detalle, puede que el tipo de pensamiento se limite a resolver los problemas que vayan surgiendo. No obstante, si la tarea se ha expuesto en términos amplios y no es rutinaria, tendrás que sentarte y pensar de qué modo vas a ponerla en práctica.

El pensamiento puede implicar organización; qué tenemos que hacer primero. Puede implicar buscar una forma mejor o más sencilla de hacerla, o hallar un medio de hacer algo que sólo se ha especificado como objetivo.

«¿Cómo organizamos el lanzamiento de este producto para el 21 de noviembre en Londres?»
«¿Cuál podría ser la forma más sencilla de visitar todas las tiendas de hardware *de la zona?»*
«¿Cómo organizamos las mesas para la cena de esta noche? Algunas personas no querrán sentarse juntas.»
«El miércoles me toca el turno de llevar a los niños al colegio. ¿Cuál es la mejor forma de hacerlo?»
«La receta está bastante clara, pero el resultado final no es el que esperaba. ¿Cómo puedo hacerlo bien?»

- Quiero conseguir una forma eficaz de llevar a término una tarea concreta.

EL PLAN

Emprender planes es una parte importante del pensamiento. Cualquier cosa compleja necesita un plan. Puede haber planes a largo plazo para el futuro o para las próximas vacaciones escolares. Puede haber planes para una noche. Puede haber planes para construir un gran parque temático. Para ello pueden ser necesarios los planos del arquitecto y luego los del contratista, en los que se deberán tener presentes detalles como la entrega de hormigón cuando sea necesario.

Planificar requiere mucha capacidad de proyección respecto al pensamiento: situarse en el futuro y prever lo que puede ir mal. Ensayar los planes y ver qué pasa. También se necesita mucha información. El pensamiento organizado es esencial.

La planificación también se encuentra como parte de muchos otros tipos de pensamiento. Puede que tengas que planificar cómo realizar una tarea aun cuando ya se haya decidido el método. Puede que tengas que planificar cómo llevar a la práctica

la solución a un problema. Puede que tengas que planear qué hacer con una nueva idea creativa.

La planificación se basa en los pasos que se deben seguir y en el tiempo. ¿Cuáles son los pasos y cuándo van a tener lugar?

«¿Cómo planificamos la mudanza al nuevo emplazamiento?»
«¿Cómo planificamos la manifestación contra la nueva carretera?»
«¿Cómo planificamos este jardín?»
«¿Cómo planificamos la llegada de los votantes que viven lejos?»
«¿Cómo planificamos los horarios para la escuela de verano?»
«¿Cómo vas a planificar la dirección de esa empresa?»
«¿Cómo planificamos esta expedición?»

- Quiero conseguir un plan para…

ORGANIZAR

«Planificar» y «organizar» se superponen de muchas maneras, porque hacer planes es en realidad una forma especial de organización.

La característica principal de *organizar* el pensamiento es que todas las piezas están presentes. No existen las facetas desconocidas que pueda haber en el pensamiento creativo, en la resolución de problemas y en la realización de una tarea. ¿Cuál será la mejor forma de ensamblar estas piezas?

Podemos intentar cualquier medio posible de unirlas y luego elegir el mejor. Esto podría llevarnos mucho tiempo. Por ello establecemos «tareas» y «restricciones», y luego intentamos trabajar con ellas a fin de simplificar el trabajo.

Al igual que con la planificación, se necesita mucha *proyección*. Hemos de imaginar y visualizar qué podría suceder con cada propuesta sugerida.

En general se necesita tener una imagen clara de las prioridades. ¿Cuál es la prioridad, conseguir que quepa el mayor número posible de coches en el aparcamiento o permitir la salida rápida del mismo?

Aunque el propósito del pensamiento, en este momento en particular, pueda ser llevar a cabo la organización, también lo es tener presente el «propósito» de la misma.

Pongamos como ejemplo un supermercado. Sería razonable que todos los estantes estuvieran claramente etiquetados y que la comida estuviera distribuida de tal modo que el cliente tuviera que andar lo mínimo posible. Sin embargo, los estudios demuestran que el 80% de las compras que se realizan (en EE.UU.) en este tipo de establecimientos son imprevistas. Si el camino no está claramente indicado y los clientes tienen que andar, comprarán más.

Por otra parte, si las cajas registradoras están bien organizadas los clientes se

sentirán más inclinados a comprar en tu tienda. Lo mismo sucederá con el aparcamiento.

«¿Cómo organizamos la fiesta de Navidad de la oficina?»
«La organización de la recogida de equipajes del aeropuerto necesita una revisión.»
«¿Cómo organizamos la distribución de los libros en esta librería?»
«El sistema de archivos se ha de organizar de modo distinto.»
«¿Cómo vamos a reorganizar la cadena de producción con estas nuevas soldadoras automáticas?»

- Quiero conseguir un modo de organizar esto.

LA ELECCIÓN

Puede que se te presenten distintas alternativas y tengas que elegir. Has de elegir entre los platos que hay en el menú de un restaurante. Puede que tengas que escoger entre dos ofertas de trabajo. Elegir el color del coche que vas a comprar. Elegir entre dos fogosos pretendientes.

Otras veces eres tú quien establece las alternativas y luego eliges entre ellas. En tales casos siempre has de diseñar varias. No te contentes con las primeras que te vengan a la mente. La generación creativa de opciones es una parte muy importante del proceso de elección.

La elección es una parte importante del proceso del pensamiento. En la etapa generativa (**PO**) se producen opciones y en la **SO** se ha de escoger entre ellas. En estos momentos estamos contemplando *situaciones* donde la *elección* es el propósito primordial del pensamiento.

Respecto a cada una de las alternativas es necesario proyectar y mirar hacia el futuro. Entonces necesitamos el pensamiento evaluador que encontramos en los sombreros amarillo y negro. Se necesita tener una idea clara de las necesidades, los valores y las prioridades. ¿Cuál es la opción que se supone que queremos alcanzar?

«Hemos de elegir entre estos dos sitios para ir de vacaciones.»
«Hemos de elegir un color para pintar las paredes de esta habitación.»
«Hemos de elegir entre estos dos diseños para el logotipo de la empresa.»
«Has de elegir qué juguete quieres.»
«Hemos de elegir entre estos dos candidatos para nuestro nuevo director de marketing.»
«Has de elegir el día para dar el anuncio.»

La elección nos traslada desde el reino de las «posibilidades» a la realidad y las necesidades de nuestra vida cotidiana.

- Quiero hacer una elección definitiva entre estas dos alternativas.

LA DECISIÓN

La decisión es una forma de elección y viceversa. En ambos casos es casi necesario el mismo tipo de pensamiento. Sin embargo, una decisión es algo que hay que tomar, y el hecho de no demoramos en hacerlo es un factor importante. Hemos de pensar si no tomar una decisión es una forma de decisión.

En general las opciones tienden a afectarnos a nosotros, pero las decisiones suelen afectar a otras personas. No se puede apoyar esta idea con la lógica y es fácil encontrar opciones que afecten a otros y decisiones que sólo nos conciernan a nosotros.

Se suele elegir entre alternativas, y éstas con frecuencia tienen que ver con ir o no ir en una dirección concreta.

Al igual que con las opciones, se han de examinar las prioridades, los valores, el propósito de la decisión y las consecuencias.

«Hemos de tomar una decisión acerca de cerrar esta planta.»
«Hemos de decidir sobre la lista de invitados a la boda.»
«¿Aceptamos esta oferta?»
«¿Hay alguien aquí que quiera ir a hacer esquí acuático esta tarde?»
«¿Has decidido seguir adelante con esta nueva campaña publicitaria?»
«¿Hemos tomado una decisión sobre este plan?»
«¿Vamos a vender la casa?»

Con las decisiones es importante aclarar las bases de modo que en el futuro, cuando dudes sobre si aquéllas fueron correctas, puedas referirte a las razones que te llevaron a tomarlas.

- Quiero tomar una decisión sobre este asunto.

JUZGAR

«He de juzgar esto.»
«Hemos de valorar esta propuesta.»
«¿Es una epidemia o no?»
«¿Hemos de subir los precios?»
«¿Crees que fue deliberado?»
«¿Hizo un buen trabajo como directora de la escuela?»
«¿Qué piensas de la moda de esta temporada?»
«¿Qué gusto tiene?»

«¿Se puede beber este vino?»

Juzgar es una operación muy amplia propia del pensamiento. Al igual que la elección y la decisión, el juicio se produce en la etapa **SO**. Juzgamos el rendimiento de la etapa **PO** y decidimos qué hacer con el mismo: aceptarlo, desarrollarlo o rechazarlo (por el momento o para siempre). El juicio también es, en sí mismo, una situación del pensamiento.

Juzgar puede implicar reconocer e identificar. ¿Es realmente una epidemia? ¿Es realmente la enfermedad de las trincheras? En tales casos hay características y criterios que nos ayudan a decidir. ¿Están presentes estas características?

Luego viene el juicio, que es una cuestión de evaluación. A veces esta evaluación es un asunto de opinión, pero se apoya en principios firmes. ¿Es esto legal? Otras veces es mucho más subjetiva. ¿Está haciendo un buen trabajo? ¿Es un diseño atractivo? En este tipo de valoración subjetiva suele haber cinco aspectos:

1. No hay ninguna duda: está mal, es horrible, se ha de rechazar.
2. Hay muchas cosas en contra.
3. Neutral: adecuado.
4. Hay cosas a su favor.
5. Sin lugar a dudas es maravilloso y hay que elegirlo.

También es interesante el juicio que tiene lugar entre los sombreros negro y amarillo, durante el cual nos esforzamos por separar las dificultades de los beneficios. En esta fase hacemos un desglose. Al final miramos la lista y hacemos una valoración final.

La decisión de hacer o no hacer algo implica un juicio. Esto tiene en cuenta las consecuencias de la acción y de su ausencia.

El juicio puede ser objetivo y basarse en los hechos o también subjetivo y fundarse en el sentimiento (como en el sombrero rojo) y la opinión. ¿Encajará esta persona en el grupo?

En el juicio no se toma la decisión, sino que se ofrece una valoración. Esta, posteriormente, desempeña un papel a la hora de tomar la decisión.

- Quiero forjarme un juicio sobre este asunto.

COMUNICAR

Cuando la comunicación es obvia o rutinaria no hemos de pensar demasiado en ella. Con frecuencia suponemos que es evidente.

El modo en que comunicamos algo puede suponer una gran diferencia en el

resultado. Una comunicación puede ser confusa, poco clara y atolondrada. Esto puede causar problemas reales, o al menos requerir mucho esfuerzo por parte de los receptores para comprender lo que se está diciendo. Los formularios de Hacienda suelen ser un ejemplo clásico. Lo mismo sucede con las instrucciones para los equipos electrónicos. Generalmente están muy mal escritas porque las han redactado personas que conocen el aparato y para quienes todo lo que a éste respecta es obvio. Sin embargo, para los compradores es muy distinto.

La mala comunicación puede dar una falsa impresión, perjudicar y causar malentendidos. La buena comunicación no sólo debería evitar dar una impresión equivocada, sino también tratar de aclarar las ideas erróneas que puedan tener algunas personas.

La comunicación también tendría que ser simple, directa, honesta y sincera.

Ésta es una tarea que implica diseño y creatividad. A veces hay problemas específicos que superar.

«¿Cómo decimos a los trabajadores lo de los despidos?»
«¿Cómo le decimos que ha suspendido el examen?»
«Esto es algo realmente nuevo. ¿Cómo lo comunicamos?»
«¿Cómo comunicamos los riesgos de salud que implica el tabaco?»
«¿Cómo exponemos las instrucciones sobre el uso de esta tostadora?»
«¿Cómo comunicamos que deja su puesto porque se le ha pedido que lo haga?»

- Quiero encontrar una buena forma de comunicar esto.

EXPLORAR

Éste es un aspecto muy amplio y común de los propósitos del pensamiento. Sólo quieres explorar un área. No tienes otro propósito que averiguar más acerca de la misma. A veces puede existir algún otro en tu mente, pero por el momento sólo estás explorando.

Explorar y recopilar información es lo que concierne a la etapa del pensamiento **LO**. No obstante, la exploración puede ser el propósito del pensamiento. Tanto un explorador que llega a la luna como otro que explora una remota zona de Papúa, en Nueva Guinea, tienen la intención de conocer más.

Siempre que permitas que haya una segunda intención en tu propósito de exploración estarás reduciendo el valor de la misma como tal, porque sólo te fijarás en las cosas que puedan tener valor para esas segundas intenciones. La exploración genuina se interesa en lo que hay, no en lo que se ciñe a tu propósito.

«Quiero información acerca de posibilidades de hacer excursiones a pie por Francia.»

«Quiero explorar las posibilidades de hacer negocios en China.»
«Por favor, indaga sobre las granjas piscícolas en aguas frías.»
«Explora toda el área de la creatividad.»
«Infórmate sobre los marchantes de arte.»

Una *situación del pensamiento* descrita anteriormente cubría la petición de obtener información específica. Éste era un tipo de tarea que se debía realizar. La exploración es mucho más extensa. Queremos toda la información sobre un campo. Obviamente, éste se ha de concretar, porque no se puede pedir información sobre todas las cosas. La definición del campo puede ser tan pequeña que la diferencia entre «explorar» y la «tarea de información» sea mínima. En la práctica, la exploración es abierta y no se especifica lo que se va a encontrar. En una tarea de información se define lo que estás buscando.

- Quiero llevar a cabo una exploración profunda sobre esta área.

MEJORA GENERAL

Una «situación del pensamiento» expuesta anteriormente describía la mejora en una dirección definida: hacer algo más rápido, más sencillo, más barato, etc. Aquí la mejora es general. Sólo queremos mejorar, pero no especificamos la dirección y no sabemos por dónde vendrá.

Claro está que sería posible tratar la mejora en términos generales, como una consecución de movimientos específicos. Podríamos establecer unas cuantas instrucciones definidas y luego tratar de mejorar cada una de ellas. Esto terminaría como una serie de ejercicios para resolver problemas.

La mejora general es más creativa y abierta. No sabemos exactamente qué vamos a conseguir. La mejora puede ir en una dirección en la que nunca hubiéramos pensado ni hubiéramos podido definir. El índice de mujeres que bebían cerveza aumentó cuando se reformaron los lavabos de los *pubs* británicos. Ningún experto en marketing hubiera sugerido esto como un medio para conseguir que las mujeres bebieran más cerveza.

La mejora general sigue a la creencia de que cualquier cosa que se haga no ha de ser necesariamente la mejor forma de hacerlo. En vez de tratar el asunto como un problema, se hace como si fuera un ejercicio creativo. ¿Qué ideas podemos tener aquí? Luego éstas se examinan y vemos cómo, dónde y sí ofrecen mejoras. Las ideas vienen primero.

«¿Cómo podemos hacer que el tiempo dedicado a la comida sea más interesante?»
«¿Cómo podemos mejorar los periódicos?»
«Mejoremos los telediarios.»

«Mejoremos la estética de los coches.»
«Mejoremos la distribución de los supermercados.»
«Quiero mejorar los uniformes de la policía.»
«Quiero ideas para mejorar este lavavajillas.»
«Mejoremos la comunicación en nuestros hogares.»

- Quiero conseguir algún tipo de mejora en un área definida.

LAS OPORTUNIDADES

A la mayoría de las personas se nos ha dicho que un problema puede convertirse en una oportunidad. Sin embargo, estamos mucho más interesados en resolver el problema que en buscar las oportunidades. En realidad, muy pocas personas se detienen a pensar en ellas. Si ésta se presenta ante nosotros puede que la valoremos, pero no es lo mismo que buscarla activamente.

Esta genuina falta de interés por las oportunidades probablemente provenga de dos fuentes. Las oportunidades implican riesgo, preocupaciones y trastornos, y no nos gustan ninguna de estas tres cosas. También nos hemos adaptado a las cosas y estamos contentos con ellas tal como son. Hay poca motivación para el cambio.

Se supone que en los negocios se están buscando oportunidades continuamente. Según mi experiencia, esto no es así. En los negocios se pone más énfasis en la creatividad necesaria para resolver los problemas que en buscar oportunidades.

Las oportunidades se pueden buscar o diseñar. Podemos empezar con nuestros puntos fuertes y recursos para ver de qué modo se pueden emplear. También podemos empezar desde el mercado y ver qué oportunidades están surgiendo. En la práctica, probablemente empezaremos partiendo de ambas posturas.

Buscar oportunidades es una labor abierta. No sabemos dónde vamos a terminar. Si tenemos una ocupación específica entonces ésta se convierte en una tarea: «¿Cómo podemos vender productos de confitería en la antigua Unión Soviética?». Las oportunidades pueden definirse como: «¿Dónde más puedo vender confitería?» o «¿Qué más podemos hacer con nuestra capacidad de rendimiento para producir confitería?».

Yendo tras las oportunidades, a menudo necesitamos algunos métodos para dirigir la atención. Expuse una serie de métodos con ese fin en mi libro *Opportunities*.[8]

- Quiero concluir con algunas posibles oportunidades (en esta área).

EL CAMBIO (PIENSA EN ELLO)

Algo ha cambiado: en el mundo, en el mercado o en las normas. Queremos pensar acerca de ese cambio. ¿De qué modo nos afecta? ¿Qué oportunidades se ofrecen?

Generalmente, sólo pensamos en un cambio cuando éste nos supone un problema o nos afecta directamente. Aquí el propósito del pensamiento es una exploración deliberada del cambio. Se pone el énfasis en las oportunidades. Cualquier cambio es potencialmente una fuente de oportunidades para aquellos que las divisen primero. Tras un cambio las cosas no son nunca igual que antes.

Nadie está obligado a pensar en el cambio de este modo tan abierto, pero se puede «elegir» hacerlo.

«¿Cuáles son los efectos de este cambio?»
«¿Qué oportunidades se abren con las nuevas normativas?»
«¿De qué modo afecta a nuestros planes de viaje la apertura del túnel del Canal de la Mancha?»
«La instalación del tendido eléctrico de la línea del ferrocarril hasta este lugar va a ocasionar algunos cambios. ¿Cómo podemos beneficiarnos de los mismos?»
«Las grandes empresas están despidiendo a los empleados. ¿Qué oportunidades supone este hecho para nosotros?»
«Todos los niños han dejado la escuela. ¿A qué conduce esto?»

- Quiero concluir con algunas ideas que surjan a raíz de este cambio.

PAZ, EXCITACIÓN O FELICIDAD

Podemos ponernos a pensar sobre la paz, la excitación o la felicidad. Generalmente tratamos de obtenerlas o de aumentar nuestro disfrute de las mismas. Puede que también busquemos inyectar algo más de estas cualidades en nuestras vidas.

Este pensamiento implica tarea y diseño. Quizá también debamos resolver problemas, si somos conscientes de las barreras que hay entre nosotros y estos objetos deseados.

Lo característico de este tipo de pensamiento es que el objetivo o el destino son muy amplios. Es muy difícil tener como meta la «felicidad». Podemos pensar en varias situaciones o cosas que nos harían felices y luego valorarlas para ver si en verdad pueden proporcionamos felicidad.

No es peligroso pensar en objetivos tan amplios. Lo que sucederá es que generarás posibilidades y luego necesitarás trabajarlas para, al final, poder evaluarlas.

«Quiero pensar en la felicidad.»
«Quiero más entusiasmo en mi vida.»
«Quiero encontrar más paz».
«¿Por qué no soy más feliz?»

- Quiero concluir con algunas ideas en lo que respecta a la felicidad (paz, entusiasmo, etc.).

HACER FRENTE AL CAMBIO

Esto no es lo mismo que la exploración del cambio que se ha mencionado antes. Aquí la cuestión es adaptarse y hacer frente al cambio que te afecta a ti o a la organización directamente. Algunas de las dificultades y problemas pueden ser obvios. Otras surgirán sólo al cabo del tiempo. Ha habido una interrupción. Ya no existe el antiguo equilibrio. Puede ser una simple cuestión de limitar los perjuicios.

Podemos prever algunos de los efectos del cambio. Podemos crear estructuras que nos ayuden ha enfrentarnos al mismo. Todo esto requiere pensar, del mismo modo que también se precisa cuando surgen dificultades imprevistas.

Este tipo de pensamiento es adaptativo y puede incluir algunos problemas específicos. Existe una gran parte de pensamiento de diseño. También se requerirá pensamiento creativo. A menudo también se incluye la planificación. El hecho de mantener el equilibrio sobre una plancha de *windsurf* es una cuestión de constante adaptación. No hay una sola postura que haga que un ajuste posterior sea innecesario.

«¿Cómo vamos a hacer frente a esta nueva amenaza de la competencia?»
«La jubilación supone un gran cambio. Hemos de adaptarnos a él.»
«No tener trabajo es un gran cambio. Hemos de pensar cómo vamos a afrontarlo.»
«Esta lesión en la espalda significa que voy a tener que aprender un nuevo trabajo.»
«La importación masiva de juguetes baratos de China nos ha perjudicado mucho.»
«El mercado ha cambiado. Ya no hay muchos pequeños puntos de venta, sólo unos cuantos en las grandes superficies, y si no puedes conseguir uno de éstos estás perdido.»

- Quiero concluir con una estrategia para hacer frente a este cambio.

FORMULAR UN SUEÑO

Si se ha formulado un sueño, luego se trata de «pensar en la tarea» para alcanzarlo. Pero, ¿de dónde viene el sueño? ¿Cómo se ha formulado?

Empezar a formular un sueño o una tarea atrevida es un propósito legítimo del pensamiento. La dificultad reside en evitar limitar el sueño para hacerlo más alcanzable. Por otra parte, si el sueño sigue siendo totalmente vago e informe puede servir como tal, pero no como algo que puedas llegar a conseguir algún día. Puede que desees formular un sueño que no se pueda alcanzar, pero que sirve para animarte y seguir adelante. Ésta es una opción de diseño.

Formular un sueño es parecido a diseñar una tarea o unas instrucciones. Incluyes

lo que quieres que haya.

«Quiero pensar en un estilo de vida de ensueño.»
«Quiero definir las características del negocio ideal para mí.»
«¿Qué quiero de la vida?»
«¿Cómo espero que sea el matrimonio?»
«¿Cómo es el cliente soñado?»
«¿Cuál es el lugar ideal para vivir? ¿Qué características habría de tener?»

- Quiero concluir con un sueño bien construido (tarea o diseño de instrucciones).

LA INICIATIVA

Podemos vivir reaccionando a los problemas y a las oportunidades a medida que vayan surgiendo, o podemos tomar iniciativas de vez en cuando.

A veces las personas jóvenes parten hacia tierras lejanas con gran coraje: no saben exactamente lo que van a hacer cuando lleguen, pero sobreviven y a veces tienen éxito.

Las iniciativas requieren algo de valor, pero no necesariamente una gran dosis. Puedes pensar en una iniciativa para reducir el riesgo. Puedes preparar una «postura de retaguardia» en caso de que ésta no funcione. Las iniciativas, generalmente, requieren mucho trabajo porque sencillamente no puedes funcionar con el «mantenimiento» habitual. A veces, con las iniciativas has de seguir tus propios pasos hasta el final. Otras veces se conecta con otra vía y se sigue por ella.

Puede que desees tomar una iniciativa porque no está pasando nada más. Puede que quieras tomar una iniciativa porque te aburre lo que estás haciendo. Puede que quieras seguir con ella porque te atrae y te incita a seguir adelante. A veces puedes tener un sentido muy preciso de a dónde vas y la iniciativa se convierte en un plan detallado. Otras veces la tomas y luego ves lo que sucede. Entonces vuelves a pensar para seguir avanzando.

«Si quieres conseguir un trabajo tendrás que tomar algunas iniciativas.»
«No pasa nada especial, hemos de tomar algunas iniciativas.»
«El mercado está muy tranquilo. ¿Qué iniciativas podemos tomar?»
«Quedarte en casa sentada no te va a ayudar a conocer gente. Has de tomar alguna iniciativa.»
«Vamos a diseñar algunas iniciativas.»

- Quiero concluir con algunas iniciativas.

RESULTADO, REVISIÓN Y RESUMEN

Al final de la etapa del pensamiento **SO** ha de haber una conclusión, un resultado o un resumen. Por lo tanto, producir un resultado es parte de cualquier proceso del pensamiento. Incluso aunque éste diga que «no hay acuerdo en este asunto y no se han hallado procedimientos prácticos que seguir», sigue siendo un resultado y puede ser un buen resumen.

También hay momentos en los que el único propósito del pensamiento es conseguir un producto. El propósito de la reunión puede ser presentar el resultado de otra reunión, de una discusión o de una etapa en un proceso en curso. El tipo de pensamiento que se requiere puede que sea complejo. Es preciso cubrir todos los aspectos, pero resumir el asunto a unos cuantos conceptos esenciales. Es una especie de proceso de destilación.

A veces no existe realmente un resultado, por lo que el pensamiento se dirige a conseguir uno. Esto se convierte en una tarea o proceso de diseño.

El pensamiento de revisión es de esta índole. Puede que periódicamente quieras ponerte a revisar una situación. ¿Qué está pasando? ¿Qué se ha conseguido? ¿Qué cambios ha habido? ¿Cuáles son los problemas? ¿Qué puede pasar después?

«¿Cuál es el resultado del pensamiento que hemos estado elaborando durante las últimas semanas?»
«Quiero intentar reunir todas nuestras decisiones en un resultado global.»
«¿Cuál dirías que es el resultado de nuestra discusión?»
«Hemos de revisar dónde nos encontramos en estos momentos.»
«¿Podrías preparar una revisión de nuestras inversiones en el Lejano Oriente?»
«Vamos a resumir lo que hemos estado pensando.»

- Quiero concluir con un resultado (resumen, revisión).

EL ENFOQUE EN UNA ÁREA NEUTRAL

Esto es casi exactamente lo opuesto a resolver problemas o realizar una tarea. No tenemos ni idea de dónde terminaremos. Ni siquiera tenemos idea de por qué estamos pensando en este asunto. Sin embargo, es una parte muy importante del pensamiento.

Por lo general, tendemos a pensar sólo en aquellos asuntos en los que existe algún beneficio obvio que derive del pensamiento. Por esta razón cautiva tanto resolver problemas. En el caso de una tarea percibimos el beneficio si la conseguimos.

En el área del pensamiento neutral nos centramos arbitrariamente en algo y pensamos en ello. No sabemos si vamos a obtener algún beneficio. Utilizamos la creatividad para generar ideas nuevas en esta área neutral. Luego las revisamos para descubrir algún provecho potencial y, si lo hallamos, tratamos de desarrollar esas

ideas en otras que se puedan utilizar.

Muchas cosas siguen donde están porque nunca ha habido problemas, y por ello no han llamado la atención para que se piense en ellas. Los inventores suelen extraer grandes beneficios de pensar en cosas a las que otras personas no han hecho ni caso.

Puedes elegir pensar en la punta de un lápiz que sobresale setenta y cinco milímetros del borde para escribir. ¿Por qué? Porque deseas hacerlo. No hay ninguna otra razón. Puedes optar por centrarte en el lugar en que escribes la fecha en un cheque. ¿Por qué? Porque quieres.

Si no obtienes grandes ideas, lo único que habrás perdido es algo de tiempo. No obstante, habrás practicado habilidades propias del pensamiento creativo, lo cual te ayudará a desarrollar el hábito de detenerte y reflexionar.

«Quiero pensar en la forma de los semáforos.»
«Quiero pensar en cómo reposa una taza sobre el plato.»
«Quiero pensar en cómo se pagan los intereses en un préstamo bancario.»
«Quiero pensar en los titulares de los periódicos.»
«Vamos a prestar atención a los asientos de los autobuses.»
«Vamos a pensar sobre los descuentos en los supermercados.»

- Quiero concluir con algunas ideas nuevas en esta área específica.

LA CREATIVIDAD DE LA HOJA EN BLANCO

Esto es parecido, de alguna forma, al enfoque en una área neutral. No existe ningún problema. No hay ninguna tarca. No hay beneficios visibles que obtener. Tienes una «hoja de papel en blanco» y se te pide que seas creativo.

Puede que tengas que diseñar un nuevo logotipo, escribir una canción *pop* o inventar un nuevo juguete para niños.

No es del todo correcto decir que no hay propósito, porque centrarse en una área neutral y en la creatividad de la hoja en blanco puede suponer conseguir nuevas ideas valiosas. Esto, realmente, es un propósito, pero muy general. No hay un diseño específico de instrucciones.

La verdadera diferencia entre la creatividad de la hoja en blanco y el enfoque en una área neutral es que en la primera se te pide específicamente que se te ocurran algunas ideas y empieces con una hoja en blanco. En el enfoque en una área neutral eliges centrarte en algo existente, aunque no haya razón para ello. En ambos casos la creatividad es totalmente abierta. Posteriormente consideraremos algunas técnicas creativas para trabajar en situaciones abiertas de este tipo.

«Quiero una idea totalmente nueva para una botella de perfume.»
«Piensa en un regalo para alguien que lo tiene todo.»

«Diseña un nuevo galardón al mérito.»
«¿Cómo llamaremos al nuevo cachorro?»
«Diseña un nuevo juego para adultos.»
«Quiero una idea verdaderamente nueva para la venta de un chicle.»
«Vamos a diseñar un nuevo servicio bancario.»

- Quiero concluir con algunas ideas nuevas que sirvan a este propósito específico.

LA EXPLICACIÓN

Tratas de buscar la razón de algo que ha sucedido o está sucediendo. Puedes buscar la causa de un problema. Puedes buscar un principio científico o un fenómeno básico. Puede que seas un detective que investiga un crimen. Puede que estés desvelando un fraude. Puede que seas un joven que se pregunta por qué le ha abandonado su novia.

Hay que recoger información. Hay que adivinar o formular hipótesis. Recopilas información, formulas una hipótesis y luego recoges más datos para apoyarla o rechazarla. En el ámbito científico diseñas experimentos. El truco consiste en hacer buen uso de la hipótesis pero evitando quedarte atrapado en ella de modo que sólo veas lo que ésta te permite ver.

«¿Qué ha sucedido aquí?»
«Estamos tratando de averiguar quién cometió este crimen.»
«¿Por qué hay más mujeres jóvenes que hombres de la misma edad que empiezan a fumar?»
«¿Cuál es la explicación de la tensión de esta junta?»
«¿Cómo se perdió esta mercancía?»
«¿Qué le hizo comportarse de este modo?»

- Quiero concluir con una explicación para esto.

ESTUDIAR EL FUTURO

Hay personas cuyo trabajo consiste en estudiar el futuro. Las personas quieren conocer los cambios, las oportunidades y las amenazas. Si te dedicas a la planificación a largo plazo has de tener alguna idea de cómo será el mundo dentro de algún tiempo. Otras personas también quieren considerar el futuro a fin de tomar decisiones.

Hay muchas cosas que pueden continuar en el futuro a partir del presente o de las tendencias actuales. Los que ahora son bebés crecerán. Los niños crecerán. La tendencia al aumento en la automatización laboral continuará. La gente tendrá más

dinero. Habrá más coches en las carreteras. Las personas viajarán más. Podemos contemplar el presente y decir «Esto aumentará o disminuirá». Incluso podemos decir que dos cosas pueden unirse para crear una tercera.

También hay *discontinuidades*, o cosas que no serán una extensión del presente. Hemos de usar la creatividad para imaginarlas. No podrás probar que van a suceder. Sólo pueden permanecer como posibilidades, pero ahora, pensando en ellas estaremos preparados para reconocerlas cuando lleguen, si es que eso sucede.

«¿Cómo será el trabajo dentro de veinte años?»
«¿Seguirán creciendo las ciudades?»
«¿Querrán nuestros hijos ir a vivir a esta casa tan grande?»
«¿Qué ocurrirá con el medio ambiente en el futuro?»
«¿Habrá una fusión nuclear dentro de cincuenta años?»
«¿Qué pasará con China y con la India como naciones industriales?»

- Quiero concluir con una idea clara del futuro.

LA CRISIS

Lo más importante sobre el pensamiento de crisis es la presión del tiempo. Es necesario hacer algo.

El pensamiento en tiempo de crisis necesita una clara valoración de lo que está pasando y la capacidad de cambiar esa evaluación a medida que las cosas vayan progresando. Es necesario tomar decisiones y seguir una línea de acción clara. Las prioridades son muy importantes, porque a menudo se convierten en el dilema de dejar una cosa para poder conservar otra. Es preciso estar creando opciones constantemente. También es necesario proyectar e imaginar lo que puede suceder después. La resolución de problemas también se encuentra dentro de este proceso, pero generalmente no es fácil eliminar la causa de los problemas. Puede que sea más importante diseñar un camino para seguir adelante.

«El suministro de agua está contaminado, ¿qué hacemos?»
«John ha sufrido un grave accidente de coche.»
«El ordenador se ha estropeado.»
«Hombres armados retienen a dos rehenes dentro del banco.»
«Los invitados ya han llegado, pero el vino todavía no.»
«Mary se ha quedado sin dinero viajando por la India.»

- Quiero encontrar un modo de afrontar esta crisis.

LA ESTRATEGIA

Una estrategia no es algo tan detallado como un plan. Es más bien una serie de directrices que luego será preciso organizar. Éstas se mantienen, mientras que los planes pueden variar con la situación. El modo en que llevas a cabo una estrategia se puede modificar, pero sin que deje de ser la misma.

La estrategia de Sam Walton era llevar las nuevas estructuras comerciales a ciudades pequeñas donde no hubiera mucha competencia. El resultado fue que creó la mayor cadena de tiendas al por menor de los Estados Unidos y se convirtió en uno de los hombres más ricos de Norteamérica. Un político puede adoptar la estrategia de ayudar y ofrecerse para hacer las cosas que nadie más desea hacer.

Al unificar una estrategia hay que considerar los puntos fuertes y los débiles, las oportunidades y la evolución del mundo. Una gran corporación puede decir que es muy difícil prever el futuro, y por ello la estrategia será no hacer nada, salvo esperar a que pasen las cosas y luego moverse muy rápidamente al ritmo de las tendencias.

«¿Cuál es nuestra estrategia para ganar este juego?»
«Necesitamos una estrategia para entrar en este nuevo mercado.»
«¿Podrías explicar la estrategia que estamos siguiendo?»
«Esta elección requiere una estrategia definida.»
«Deberíamos cerrar las operaciones que requieren mucha atención pero que no tienen futuro.»
«¿Cuál es tu estrategia para encontrar trabajo?»

- Quiero concluir con una estrategia definida.

EL PENSAMIENTO CREATIVO

El pensamiento creativo aparece en muchas de las situaciones que hemos descrito aquí. Es necesario, por ejemplo, en la situación de la «hoja en blanco» o en la del «enfoque neutral». En el diseño, en la consecución de una tarea, en la negociación y en la resolución de problemas, también se necesita el pensamiento creativo. La creatividad es uno de los ingredientes clave del pensamiento; su propósito es crear ideas y opciones nuevas.

También hay momentos en que decides que quieres aplicar algún tipo de pensamiento creativo sobre un tema, una situación, una tarea o un problema. El énfasis no sólo se pone en resolver el problema o tener algunas ideas adecuadas, sino en las «ideas nuevas» que no se habían mencionado antes.

Una vez se han «creado» las ideas nuevas pueden examinarse, mejorarse, valorarse y usarse de vez en cuando. El empleo deliberado de la creatividad se basa en la creencia de que las ideas actuales quizá no sean las únicas o las mejores.

«Necesitamos ideas nuevas para las vacaciones.»
«¿Podemos hacer una cocina más creativa?»
«Hemos de desarrollar un enfoque más creativo para el mercado juvenil.»
«Quiero ideas nuevas para la portada del libro.»
«Vamos a volver a pintar esa habitación. ¿Tienes alguna idea creativa?»
«La competencia de los grandes almacenes nos está matando. Necesitamos un enfoque creativo especial.»

- Quiero concluir con algunas ideas creativas nuevas.

Resumen general

La lista de situaciones del pensamiento que se ha dado aquí no es completa. Mi intención ha sido mostrar una amplia gama de situaciones. Para cada una de ellas hay un resultado deseado: «Quiero concluir con…». Has de ser muy claro con lo que quieres. No basta con sentir vagamente que estás pensando en un asunto.

Los lectores se habrán dado cuenta de que todas las situaciones pueden tratarse desde dos tipos de enfoques fundamentales:

1. Enfoque de *área*.
2. Enfoque de *propósito*.

1. ENFOQUE DE ÁREA

Con el enfoque de área sólo definimos por dónde vamos a empezar. Queremos algunas ideas nuevas «en esta área». Algunos ejemplos puros de esto serían el *pensamiento de la hoja en blanco* y el *enfoque en el área neutral*. Sencillamente definimos la zona en que estamos pensando. Está claro que el propósito general es producir ideas útiles, pero nunca hay una tarea definida que alcanzar o un problema que resolver. El pensamiento centrado en las oportunidades puede ser un área de enfoque, al igual que la *mejora en general*. La exploración es una forma de enfoque de área.

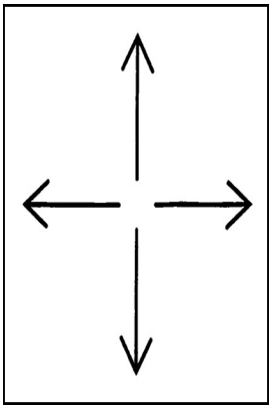
El enfoque de área es importante por dos razones. La primera es que no nos permite pensar en algo en concreto. Sin él estallamos limitados a pensar en los problemas y los defectos. La segunda ventaja del enfoque de área es que nuestro pensamiento no se limita a nuestras ideas ya existentes. Cada vez que tenemos un «propósito» en realidad estamos limitándonos al mismo. Con el enfoque de área el pensamiento es totalmente libre.

2. ENFOQUE DE PROPÓSITO

Esto supone «pensar para un propósito» más tradicional. Queremos resolver un problema. Queremos alcanzar una tarea definida. Queremos concluir teniendo un plan. Queremos hacer una mejora en una dirección concreta. Con el enfoque de propósito sabemos dónde queremos estar en términos más específicos. «Quiero arreglar la gotera del tejado» es muy distinto a «Quiero algunas ideas nuevas para reparar el tejado».

Resumen de la etapa TO

El tiempo utilizado en pensar en el «propósito» del pensamiento está bien empleado. Has de ser muy claro con el propósito y explicarlo. Cambíalo, vuélvelo a definir, intenta otras alternativas, amplíalo o redúcelo, pero sé claro respecto a lo que finalmente decidas pensar. La palabra «to» simboliza: «¿A dónde voy?».



LO

La etapa de la información

Lo y mirar
Lo/conforme
Extender

El símbolo para la etapa del pensamiento **LO** (del inglés Lo *and behold*, «he aquí»; *Lo-ok*, «mirar»; y *Lay Out*, «extender») tiene flechas que señalan hacia los cuatro puntos cardinales. Miramos en todas direcciones. La etapa **LO** está relacionada con el hecho de recopilar información como antecedente y base para nuestro pensamiento.

Sería muy fácil escribir: «Recoge tanta información como te sea posible». Eso supondría el final de esta sección. Desgraciadamente, es algo más complicado.

Esta etapa **LO** corresponde al sombrero blanco del marco de los *seis sombreros*. Éste es el sombrero de recoger información.

En el programa de pensamiento CoRT hay toda una sección dedicada a la información y el sentimiento ($CoRT_5$). Muchas de las herramientas de percepción del $CoRT_1$ también sirven para la etapa **LO**. Éstas incluyen:

CtF Considerar todos los Factores.
CyS Consecuencias y Secuelas.
VoP Visión de otras Personas.

El pensamiento no sustituye a la información. En lugar de pensar a qué hora puede que salga el último avión de Londres a París, sería mejor consultar un horario de vuelos o llamar para pedir información.

¿Es suficiente con la información?

Hay ocasiones en las que el único propósito de nuestro pensamiento es obtener la información que necesitamos. Hemos de pensar dónde podemos obtenerla y si ésta será de confianza. También necesitamos información para empezar a pensar dónde

podemos encontrarla.

Hemos llegado a creer que tener información puede bastar y que recopilar cada vez más facilitará nuestra labor de pensar. Esta creencia se basa en los hábitos establecidos por la *banda de los tres*, y también está fomentada por la escuela y la universidad. Hubo una época en la que se podía enseñar toda la información útil y las escuelas y las universidades consideraban que su trabajo era hacerlo. Esos días han quedado muy atrás, pero las cosas no han cambiado demasiado. La información es fácil de enseñar y de demostrar.

Sócrates creía que «el conocimiento lo era todo» y, si lo tenías, la elección y la acción eran obvias y fáciles. En vacaciones sales con la idea de recorrer en coche la isla que vas a visitar. Si tuvieras un mapa de carreteras te sería más fácil encontrar el camino. Si supieras que te puedes fiar del mapa y que está actualizado la tarca sería aún más fácil. Si una persona del lugar le hablara del estado de cada una de las carreteras, de las condiciones de tráfico, de las vistas, etc., la elección de la ruta sería muy sencilla. Claro está que aplicarías tus propios valores a la información. ¿Quieres la ruta con paisajes o prefieres llegar a la otra punta de la isla lo más rápidamente posible? En este caso la información y los valores son suficientes. No hay que pensar demasiado. Hay muchas situaciones en las que la buena información hace que el pensamiento sea innecesario o muy sencillo. Por lo tanto es mejor dirigir nuestro pensamiento hacia cómo obtenerla.

El pensamiento clasificatorio o de *casillas* surgió de Aristóteles. Un médico visita a un niño que tiene una erupción. ¿Cuál es el diagnóstico? El doctor le mira a través de sus «casillas», que están etiquetadas como «erupciones comunes en los niños». Quizá tenga quemaduras solares, es posible que sea una alergia, quizás sea el sarampión. Cada una de estas condiciones tiene su propia casilla, con una serie de características. El médico juzga las peculiaridades que ve en el niño según cada casilla. ¿Hay fiebre? Una insolación o una alergia normalmente no producirían fiebre. Así que el médico elige la casilla del «sarampión» y emite el diagnóstico. La acción que se debe seguir es muy sencilla porque el tratamiento para esta enfermedad también está escrito en el exterior de la misma.

El sistema es muy fácil. Sacamos las «casillas» de la experiencia colectiva y también de la experiencia personal. Cuando tropezamos con algo juzgamos para ver en cuál encaja y luego se determina la acción con patrones preestablecidos para tratar con esa casilla. Este sistema de *reconocimiento* funciona muy bien porque, aunque creadas a lo largo del tiempo por personas muy inteligentes, todo el mundo puede usar las casillas. No es necesario que una persona establezca sus propias casillas. La educación nos las transmite y lo hace todo más simple.

Es cierto que el sistema tiene dos peligros muy importantes. El primero es el del estereotipo y el prejuicio, que conducen al racismo y a los conflictos étnicos. El segundo es que las casillas que derivan del pasado puedan resultar inadecuadas para utilizarlas en este mundo cambiante.

A pesar de todo, el sistema funciona muy bien, por lo que los intentos de identificación o reconocimiento pueden formar parte de la etapa **LO**. Generalmente algún rasgo muy marcado puede que sugiera un grupo de posibles «casillas», y cada una de éstas se revisa ante la situación empleando todas las características propias de cada una. Una manzana no entra en la casilla de las naranjas sólo porque sea redonda: revisamos el color y precisamos la forma y la naturaleza de la piel, así como el olor.

Cuando nos disponemos a resolver un problema tratamos de conseguir la mayor información posible e identificar la causa del mismo; luego podemos resolverlo eliminándola.

Es bastante cierto que hay ocasiones en que la información bastará para que no tengamos que pensar. Sin embargo, es un error creer que el hecho de obtener más y más información siempre cumplirá esa función. Más adelante, en esta sección, indicaré la razón por la que no basta con tener la información.

Fuentes de información

La fuente más empleada es nuestra propia mente. Ello implica la experiencia personal, los residuos de lo que nos han enseñado en la educación formal y lo que hemos recopilado a lo largo de los años a través de los amigos, los libros y los medios de comunicación.

Actualmente, con los sistemas informáticos *on-line* (Internet) y nuestras excelentes bibliotecas es posible acceder a una gran cantidad de datos.

Aprender cómo acceder a tales sistemas y saber lo que se puede obtener de ellos es muy importante. No hay escasez de información técnica, pero gran parte de ésta no es de gran ayuda para pensar en los asuntos personales. Supongamos que las investigaciones mostraran que en general las mujeres son más sinceras que los hombres. ¿Te ayudaría esto? No demasiado, porque no significa que la mujer con la que estás tratando sea sincera, o que si hay un hombre y una mujer implicados en un asunto la mujer diga la verdad y el hombre esté mintiendo. Las investigaciones estadísticas no son de gran ayuda en los casos individuales.

Las preguntas

Las preguntas siempre han sido el medio clásico de obtener información de otras personas. Siempre podemos usarlas para obtener información de nosotros mismos o dirigir nuestra búsqueda. Ésta es la base de las llamadas preguntas socráticas, aunque Sócrates, principalmente, pedía al que le escuchaba que estuviera de acuerdo con lo que se había dicho. Una pregunta es un instrumento para dirigir la atención, tal como ya he indicado anteriormente: «Dirige tu atención a este lema y dime lo que

descubres».

Hay dos amplios tipos de preguntas (descritas en el programa CoRT):

1. Preguntas de pesca.
2. Preguntas de caza.

PREGUNTAS DE PESCA

Cuando vamos a pescar ponemos el cebo en el agua y no sabemos lo que vamos a sacar. Una pregunta de pesca puede tener muchas respuestas.

«¿Cuántas personas fueron a la fiesta?»
«¿Qué sustancia resistiría la corrosión?»
«¿Cuáles son los productos agrícolas que exporta China?»

PREGUNTAS DE CAZA

Cuando vamos de caza apuntamos a algo en particular. No tiramos al aire esperando a que un pájaro pase por nuestro camino. Las preguntas de caza tienen un objetivo conocido, son preguntas de confirmación. Tenemos una idea sobre algo y deseamos comprobarla.

«¿Había más de veinte personas en la fiesta de anoche?»
«¿Resistirá el aluminio a la corrosión del agua corriente?»
«¿Han aumentado las exportaciones agrícolas de China en los últimos cinco años?»

La respuesta a una pregunta de caza siempre es «sí» o «no». Das o no das en el blanco.

Hacer preguntas con habilidad supone una combinación de preguntas de pesca y de caza.

La calidad de la información

Hay hechos que se tienen que revisar una y otra vez. Existen figuras de autoridad que han de saber lo que están diciendo. Hay opiniones generales que la mayoría de las personas parecen defender. Hay cosas que se «conocen», aunque no las hayas comprobado nunca personalmente. Existen las opiniones de personas que algunos consideran como autoridades, aunque otros no creen que sean de confianza.

En general preferimos aferramos a los hechos y tratar de excluir todo lo demás. Esto es un error. Deberíamos reconocer todo tipo de información, pero al mismo

tiempo etiquetarla con la calidad con que la hayamos percibido. Puedes admitir que existe un rumor pero no por ello has de creer en él. Puedes aceptar que existe una opinión pero no tienes por qué estar de acuerdo con ella. Hemos de desarrollar el hábito mental de registrar información al igual que una cámara recoge una escena.

- Es una información de mala calidad…
- Es una información de alta calidad…

A veces puede que necesites hacer preguntas a fin de determinar la calidad de la misma: «¿Por qué dices eso?». No es una cuestión de no estar de acuerdo y discutir diciendo que algo está mal, sino un asunto de explorar el fundamento de la información ofrecida.

LA PERCEPCIÓN

La percepción es una parte extraordinariamente importante del pensamiento. Hemos rechazado este aspecto crucial del pensamiento por una serie de razones:

1. Hemos estado tan obsesionados con la verdad y los hechos comprobables que hemos rechazado la percepción, que es subjetiva y no se puede verificar.
2. En la percepción no existe ni lo bueno ni lo malo. Es válida para la persona que la tiene.
3. Los sofistas enfatizaron la subjetividad de la percepción, y Platón deseaba deshacerse de ella y pasar a los universales, que no eran subjetivos.

- ¿Cuáles son tus percepciones?
- ¿Cuáles son las percepciones de las otras personas involucradas?

Nos guste o no, las percepciones son una realidad. Son el modo en que vemos el mundo o la forma en que nuestra mente organiza lo que está recibiendo en ese momento. Si las personas perciben que una tienda ofrece mejores oportunidades que otra, eso las guiará en su criterio de compra, incluso aunque los hechos muestren lo contrario. Los hechos se pueden utilizar para cambiar nuestras percepciones, pero al final sólo podremos actuar según las mismas. Si estas perciben que un político es más deshonesto y busca su propio interés más que otro, votarán según esa percepción. La verdad subyacente es irrelevante.

No sirve de nada decir que una percepción es falsa e ignorarla. Es una realidad, sea cierta o no.

Cuando pensamos en algo, a menudo necesitamos ampliar nuestra percepción. ¿Estamos adoptando una perspectiva demasiado cerrada? ¿Se nos ha olvidado considerar algo? «Querer» expandirla puede ser de alguna ayuda, pero por lo general

no resulta lo bastante eficaz. Por esta razón, el programa de pensamiento CoRT presenta algunas *herramientas muy simples para dirigir la atención*.

¿Qué factores hemos de tener en cuenta al diseñar una silla? ¿Qué factores hemos de tener en cuenta al hacer planes para unas vacaciones? ¿Qué factores hemos de tener en cuenta al comprar un coche nuevo? ¿Qué factores hemos de tener en cuenta al nombrar a un nuevo director de marketing? La sencilla herramienta CtF hace que los alumnos Consideren todos los Factores. Un niño de color de ocho años de una escuela rural negra en Sudáfrica puede aplicarla para «comprar otra vaca», del mismo modo en que un sofisticado ejecutivo puede hacerlo para rediseñar una red informática.

Considerar las consecuencias de una acción es parte del proceso de evaluación (la etapa del pensamiento **SO**). Sin embargo, prestar algo de atención a las consecuencias conocidas también forma parte de la etapa **LO**. Un médico que recela una medicina ha de ser consciente de los posibles efectos secundarios de la misma. La herramienta CyS, también del programa CoRT, solicita atención específica a las Consecuencias y Secuelas de una acción. Cuando éstas se conocen forman parte de la aportación de información.

La mayor parte del pensamiento implica a otras personas. Nuestra percepción también ha de tener en cuenta las de los demás. En realidad, tiene que considerar las distintas percepciones ajenas. La herramienta VoP nos enseña a dirigir nuestra atención a la Visión de otras Personas. ¿De qué modo ven los demás la situación? ¿Cómo ven los fumadores la prohibición de fumar en los restaurantes? ¿De qué modo lo ven los no fumadores? ¿Cuál es la opinión de los dueños de restaurantes? ¿Cómo lo ven los empleados? Los políticos siempre han de tener en cuenta las visiones y las percepciones de las otras personas.

El propósito de la etapa **LO** del pensamiento no es cambiar las percepciones. La tarea reside en darse cuenta de lo que éstas son realmente o lo que podrían ser, si no puedes estar seguro de lo que son ahora.

Los sentimientos

Existe la idea de que los sentimientos son subjetivos y confusos y que por ello no deberían formar parte del pensamiento lógico y objetivo. Esto es totalmente absurdo. Al final son nuestros sentimientos los que dan valor al fruto de nuestro pensamiento. La finalidad de pensar es servir a nuestros valores y sentimientos. Esto no quiere decir que éstos siempre sean una ayuda o estén justificados. Eso es otro asunto, pero los sentimientos existen y por eso se han de escuchar y tener en consideración en la etapa **LO**.

- ¿Cuáles son mis sentimientos acerca de este asunto?

- ¿Cuáles son los sentimientos de las otras personas implicadas?

En el marco de los *seis sombreros*, el sombrero rojo solicita específicamente que las personas expresen sus sentimientos sobre el asunto en ese preciso momento. Éstos se reconocen como uno de los ingredientes. Si a un miembro de la familia no le gusta el color del coche, esto puede que no afecte en la decisión final, pero es un ingrediente.

Una vez más, el papel de la etapa **LO** no es discutir sobre los sentimientos y tratar de cambiarlos: basta con conocerlos.

El análisis

El análisis es un esfuerzo activo para conseguir reconocimiento y producir más información.

Es difícil tratar con asuntos complejos, y por tanto los dividimos en partes más pequeñas y que sean más manejables. A veces este procedimiento de desglose produce partes que ya podemos reconocer. Podemos acabar viendo un tema complicado como algo hecho de partes con las que estamos muy familiarizados. Entonces pensamos que comprendemos el asunto. Sin el análisis, la comprensión sería muy difícil, porque sólo podemos comprender algo en términos de lo que ya sabemos.

El análisis es una especie de método para dirigir la atención. En su aspecto más simple se trata de desmontar algo en las piezas que lo componen. Puede que «desmontemos» una bicicleta: las ruedas, el cuadro, el manillar, la cadena, los pedales, etc. Éstas son las piezas que se habrían tenido que unir para montar la bicicleta.

También podríamos analizar los factores que hacen que una bicicleta sea estética. Entonces dependería mucho más de la percepción. Habría aspectos como la solidez, la facilidad para repararla, la comodidad, la facilidad de montaje, la seguridad, la resistencia a los agentes climáticos, la probabilidad de que la roben, que sea moderna, el precio, la imagen, etc. Todo esto es mucho más intangible que las ruedas y los pedales.

Los economistas tratarían de analizar los factores que tienen que ver con la inflación: el suministro de dinero; la velocidad con la que corre; las expectativas de inflación; la impresión de billetes; la canalización del dinero; el hecho de que haya muy pocos bienes y servicios; las presiones no competitivas; etc. No estarían de acuerdo respecto a los asuntos que realmente importan, ni en el modo en que los factores interactúan, ni en cuándo sería posible la intervención. Sin embargo, sería muy difícil hacer algo respecto a la inflación sin analizar primero el proceso.

Por lo general, las universidades saben exhortar muy bien al hábito del análisis. El

problema es que no hacen mucho más que eso.

La búsqueda de la información

Decir «Consigue toda la información que puedas» es bastante fácil, pero en algunas ocasiones hay demasiada. Cada año se publican 33.000 revistas médicas. La información científica se duplica al cabo de unos pocos años. ¿Cómo dirigir nuestra búsqueda de información?

Hay tres tipos principales de información:

1. Lo que sabes.
2. Lo que sabes que no sabes.
3. Lo que no sabes que no sabes.

El primero es muy sencillo: es el conocimiento de lo que tienes. El segundo es más difícil. ¿Cómo sabemos lo que necesitamos? ¿Cómo definimos la información que deberíamos tener?

Un detective empieza recopilando toda la información disponible. Luego hace suposiciones, crea una posibilidad o una hipótesis. Esta hipótesis es la que dirige la búsqueda de más información. ¿Dónde estaba el sospechoso la noche en cuestión? ¿Coincide el ADN de las manchas de sangre con el del sospechoso? ¿Cuál podría haber sido el motivo? De algún modo, las «preguntas de pesca del principio» van seguidas de una serie de «preguntas de caza».

Puede que exista un flujo continuado de la información a la hipótesis y luego de nuevo a la primera; después se produce un cambio en la hipótesis y de ahí más información, etc. Así es también como trabaja la ciencia.

Así que hay tres fases:

1. Un poco de información general.
2. La hipótesis y más información.
3. Tratar de desafiar la hipótesis.

Las hipótesis son tremendamente útiles y no podríamos empezar a pensar sin ellas. Pueden ser tan formales como una hipótesis científica o tan simples como una «suposición». Nos sirven para dirigir nuestra búsqueda de datos. Sin embargo, existe el peligro de quedar atrapados en la misma. Terminamos viendo únicamente lo que ésta quiere que veamos. No somos conscientes del resto. Por esa razón, al final hemos de desafiarla y tratar de buscar otras.

Cuando el tejado tiene goteras «supones» que una cañería está obturada y diriges la búsqueda de información hacia las mismas. Cuando una lámpara eléctrica no

alumbra, piensas que puede que sea la bombilla o el fusible y enfocas la atención hacia los mismos. Continuamente estamos haciendo suposiciones. Sin ellas no podríamos hacer nada. Éstas pueden ser incorrectas. En la historia del despertador de Pasadena, supuse que el despertador del hotel era el que estaba sonando y por eso lo apagué. Mi suposición era falsa, porque era el mío.

La capacidad de formar hipótesis es la propia esencia de la ciencia.

El análisis de datos sólo es un servicio para revisar las hipótesis. Sin embargo, la mayor parte del énfasis que se pone en la enseñanza de la ciencia reside más en el análisis de datos que en la formulación de hipótesis. Esto ocurre porque se supone que es fácil hacer hipótesis, pero no es así. Formular hipótesis requiere creatividad y la compresión de una amplia gama de procesos.

A veces, cuando «definimos la laguna» en la información que poseemos, la hipótesis subyacente no tiene por qué ser obvia. Puede que nos falte una parle de información bastante evidente. Por ejemplo, cuando ha habido un descenso en las ventas nos gustaría saber si se ha debido al aumento de precio o si la competencia acaba de sacar otro producto similar. Casi siempre podemos definir la laguna porque tenemos alguna razón (una hipótesis) para suponer que la información que nos falta es útil. Por ejemplo, puede que deseemos saber qué ha sucedido con las ventas de la competencia. La hipótesis es que han bajado las ventas de todos los productos de este tipo. Querremos saber si el descenso ha sido gradual o brusco. La hipótesis es que una caída en picado se puede deber a que en algún momento se haya puesto en marcha una mala publicidad. Cuanto mejor definamos esa laguna de información, más útil será la que recopilemos.

Ahora llegamos a la tercera situación: no sabemos lo que no sabemos. Buscar información que sabemos que deberíamos tener resulta bastante fácil. Pero, ¿cómo la buscamos cuando ni siquiera somos conscientes de la posibilidad de su existencia? Existen dos posibles enfoques para este difícil problema.

El primero es concebir posibilidades aún más remotas y luego buscar en esa dirección, incluso cuando no tengas muchas probabilidades de éxito.

El segundo es exponerte al *azar* a alguna información que se encuentre dentro de ese campo. Si siempre buscas lo que estás buscando permanecerás encerrado dentro de tus ideas. Abrirte a algún tipo de aportación arbitraria te facilitará salir de estas barreras. Esto puede implicar ir a conferencias de otros ámbitos que no sean el tuyo, leer revistas que normalmente no leerías y hablar con personas de distintos campos profesionales. El éxito de la investigación interdisciplinaria surge de la necesidad de estar expuesto a cosas a las que no podrías haber tenido acceso porque no podías imaginar la posibilidad de su existencia.

Sacar el máximo provecho de la información

En una famosa historia de Sherlock Holmes, el detalle más significativo era que «el perro no ladró por la noche». Esta ausencia de ladridos era el dato más importante porque daba a entender que el perro debía conocer al asesino.

A menudo he leído un artículo en una revista y luego he hablado con alguien que también lo ha leído. Sin embargo, parecía que yo le estaba explicando a esa persona algunas cosas que no estaban en el mismo. Esto no es sólo una cuestión de buena memoria. La mayor parte de las personas leen sin tratar de extraer realmente todo el significado de lo que se está poniendo a su alcance. El escritor, por lo general, tiene un mensaje o un argumento. Con mucha frecuencia la información más importante no tiene nada que ver con el argumento o el mensaje. Si sólo sigues el guión te pierdes la otra información. Es cierto que no podrás verla a menos que ya tengas en mente algunas estructuras o ideas que den significado a la misma. Si has estado pensando sobre el tema, tu mente tendrá muchas de esas estructuras.

Lees que ha bajado el índice de ciertos tipos de delitos. Tu mente debería empezar a pensar en posibilidades:

«¿Tienen menos inclinación las personas a cometer delitos?»
«¿Está la policía haciendo un trabajo cada vez mejor?»
«¿No estará la gente dejando de denunciar cierto tipo de delitos porque ven que nunca hay resultados?»
«¿Ha cambiado el sistema de clasificación de delitos?»

A medida que lees el resto del informe puedes darte cuenta de cuál es la información que apoya una u otra de estas posibilidades.

Leer entre líneas y tratar de extraer todas las «deducciones» es un trabajo duro, pero puede convertirse en un hábito. Entonces puedes descubrir que estás llenando tu mente de información que quizá sea útil en muchos otros lugares diferentes.

Un modelo es una forma de hipótesis más elaborada. Puedes tener un modelo mental de la economía o de la membrana de una célula. Construyes el modelo para que encaje con los datos conocidos. Luego lo pones en marcha en tu mente o en un ordenador y observas lo que pasa. Esto te da una mejor comprensión de lo que puede estar pasando. Te permite hacer algunas predicciones y luego revisarlas. El modelo funciona de este modo: vamos a ver si el mundo real se comporta de la misma manera. Éste proporciona información, pero hemos sido nosotros quienes lo hemos construido. También sugiere de qué modo podemos influir en el sistema. Entonces lo probamos y vemos si funciona.

Nunca puedes probar que tu modelo es el auténtico o el único posible: como mucho puedes decir que es compatible con todo lo que sabes sobre el tema y que proporciona resultados útiles, y otro puede hacer lo mismo. El modelo del funcionamiento del sistema neuronal del cerebro como sistema de información autoorganizada, fue el que sirvió de base para las técnicas formales del pensamiento

lateral. Luego éstas demostraron funcionar por sí solas. Su valor surge del «valor de su uso» práctico, pero en un principio fue un modelo.

La información no basta

Ahora volvemos al punto que discutimos al principio de esta sección. En muchos casos, con la información es suficiente, y ésta desempeñará la función de pensar por nosotros, pero hay veces en que no es así y en que creer lo contrario puede ser limitador.

Cuando la mayor parte de la gente entra en un nuevo campo, en la investigación o los negocios, quiere leer todo lo que encuentra sobre el mismo. Primero desean absorber toda la información y luego empezar a pensar por su cuenta. Esto es algo muy natural, pero puede ser incorrecto.

Cuando hayas leído toda la información disponible de los expertos en ese campo, tu mente se verá forzada a usar esos conceptos y percepciones tradicionales.

Será muy difícil generar nuevas ideas. Es cierto que puedes desafiar a las antiguas y emprender la marcha en una dirección opuesta. Sin embargo, es casi imposible tener ideas algo distintas porque inmediatamente le sentirás arrastrado a la corriente de las ideas tradicionales.

Así que, ¿cuál es la alternativa? ¿Podemos pensar realmente de manera productiva sobre un campo del que no sabemos nada?

Podemos empezar leyendo algo sobre el mismo, sólo un poco, para formarnos una «opinión» sobre él. Lo justo para familiarizarnos con su «lenguaje». Luego nos detenemos y emprendemos nuestro propio pensamiento creativo. Pensamos en nuevos conceptos, nuevas percepciones y nuevas formas de hacer las cosas. Luego volvemos atrás y leemos un poco más. Nos paramos de nuevo y pensamos por nuestra cuenta. Por último, retrocedemos y leemos todo lo que se halla a nuestro alcance. De este modo estamos viendo ese campo a través de nuestras propias ideas. Hay muchas más oportunidades de desarrollar ideas nuevas. Esta es la creatividad de la inocencia.

Existe una creencia muy extendida de que si analizas la información obtendrás ideas nuevas. Eso no es así. Analizar la información te permitirá seleccionar entre las ideas estándar que ya tienes, y hasta puedes combinar algunas de ellas, pero no «verás» una idea nueva. La mente sólo puede «ver» aquello para lo que está preparada. Has de empezar con la idea que ya posees como si fuera una especulación, una suposición, una posibilidad o una hipótesis. Luego miras los datos a través de esta suposición y compruebas si la apoyan.

Es cierto que las redes neuronales informáticas elegirán patrones de datos, pero no te dirán cuál es la base de los mismos.

A veces eso no importa. Supongamos que el ordenador te dice que la gente que

tiene perros compra más seguros. Si vendes seguros sabes que vale la pena centrarse en esas personas.

En los negocios, las personas hacen muchos estudios de mercado para predecir si tendrán éxito con algún nuevo producto. El estudio de mercado proporciona buena información sobre lo *que es*, pero no sobre lo *que puede ser*. Los estudios de mercado siempre miran al pasado, aun cuando las preguntas estén formuladas para mirar al futuro. Cuando a los clientes de un banco se les preguntó si les gustaría obtener el dinero de una «máquina», la mayoría dijeron que preferían un cajero humano. Sin embargo una vez se hubieron instalado los cajeros automáticos y los clientes se acostumbraron a usarlos, se descubrió que preferían las máquinas a las personas. Había colas en los cajeros automáticos incluso cuando los empleados no estaban ocupados. En Japón no se emplea tanto el estudio de mercado: prefieren probar las cosas y luego dejar que el mercado decida. Para una persona es muy difícil decir cómo va a reaccionar ante algo que todavía no ha experimentado.

En uno de mis libros anteriores, *The Five-day Course in Thinking*, proponía algunos problemas con cuchillos y botellas. Decía que se podían utilizar cinco cuchillos. La solución al primer problema sólo requería tres. Recibí una gran cantidad de cartas de queja preguntándome por qué había dicho que se podían útil izar cuatro cuchillos si sólo se necesitaban tres. En los problemas que nos plantean en el colegio estamos muy acostumbrados a que sólo nos den la información que necesitamos para ese problema, y creemos que cuando dejemos la escuela la vida nos ofrecerá cuidadosamente los datos que necesitamos en cada situación. Desgraciadamente, la vida no es así. Hay ocasiones en las que para poder avanzar puede que tengamos que desechar algo de información, y eso requiere pensar.

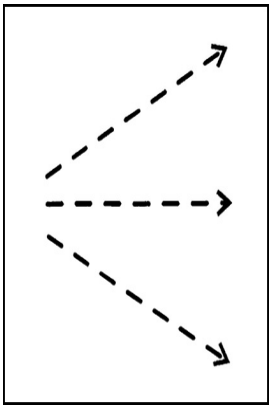
Aunque hay momentos en que no basta con tener la información, también hay otros en los que por más datos que tengamos éstos no nos facilitarán nuestra tarea de pensar. Necesitamos creatividad, hipótesis y reunir la información en un diseño.

Resumen de la etapa LO

En la segunda fase, la etapa del pensamiento **LO**, nos disponemos a recoger información, percepciones y sentimientos. Esto proporciona la base y también los ingredientes para el pensamiento posterior.

A veces necesitamos dirigir nuestra búsqueda de información con suposiciones o hipótesis. Hemos de registrar la información pero también la calidad de la misma.

Hay momentos en los que el hecho de tener más información resolverá nuestra tarea de pensar. Habrá otros en los que no evitará que tengamos que pensar y necesitemos desarrollar ideas, posibilidades y diseños.



PO

¿Cuáles son las posibilidades?

Posible
Potencial
Su**po**sición
Hi**pó**tesis
Poesía

El símbolo para la etapa del pensamiento **PO** tiene tres flechas que se dirigen hacia adelante. Éstas sugieren múltiples posibilidades. El propósito de la etapa **PO** es producir muchas alternativas para conseguir lo que queremos. Éstas se desarrollan en la etapa **SO**, donde se expanden, evalúan y seleccionan. Las líneas discontinuas de las flechas del símbolo indican que sólo son «posibilidades». En la etapa **PO** nos abrimos a las mismas. Éstas todavía no se han confirmado, revisado o convertido en acciones o elecciones.

PO y la posibilidad

Hace muchos años que inventé la palabra *po* para indicar formalmente que luego vendría una provocación. Una provocación es una afirmación que sabemos que es falsa, pero que utilizamos para evadirnos de nuestra forma habitual de pensar de modo que podamos crear ideas nuevas. Esta etapa del pensamiento **PO** adopta el uso más amplio de la palabra para cubrir también el significado de «posibilidad».

Tal como he dicho antes, el *sistema de posibilidad* es una parte extraordinariamente importante del pensamiento. Es el responsable de casi todo progreso y, con toda seguridad, del gran progreso de la civilización occidental en el campo de la ciencia y la tecnología. Por desgracia, está muy descuidado en la educación, que quiere hacer creer que es un asunto de análisis y de lógica. Cualquier comprensión acerca del funcionamiento del cerebro indicará que el análisis y la lógica no deben ir por delante de la información que tenemos. Sin embargo, la tradición de la *banda de los tres*, reforzada por la eclesiástica y los hábitos legales de argumentación, han apoyado esta obsesión respecto a lo que, en el mejor de los casos, es una forma limitada de pensamiento.

En el ámbito de la ciencia, la posibilidad proporciona las suposiciones especulativas que denominamos hipótesis. En la tecnología, la posibilidad proporciona las fantasías y visiones con las que luego podemos trabajar (como un avión que vuela más rápido que la velocidad del sonido o instalar un ordenador en la uña del pulgar).

Todas las palabras empleadas al inicio de esta sección (posible, potencial, hipótesis, suposición, poesía) tienen el «efecto de ir hacia adelante». Utilizamos estas palabras para desplazarnos hacia «adelante». Hacemos tales afirmaciones con el fin de ver a dónde nos conducen (al proceso de «movimiento»). En la poesía, unimos palabras e imágenes a fin de comprobar qué efecto hemos producido. Todo esto es muy diferente de la «prosa», que es un intento de describir «lo que es». La prosa se encarga de lo *que es*, mientras que la poesía se preocupa de lo que *puede ser*.

Nuestro tradicional desacuerdo con el sistema de la «posibilidad» surge del desconocimiento de su naturaleza. El sistema de posibilidad dio pie a una serie de extraños mitos y creencias para los que no había pruebas. No hay límite en este fértil proceso. Entonces las personas empezaron a creer que estos mitos eran «ciertos», y luego el «método científico» y la «lógica» insistieron en que sólo se debería aceptar como cierto lo que se pudiera «probar». El resultado fue que se descartó el sistema de posibilidad. En el peor de los casos, el sistema de posibilidad insistía en que se debe creer ciegamente en algo a menos que se pueda probar que no es cierto. Deberás creer que existen pequeños hombres verdes de Marte que aterrizan sobre la tierra… a menos que puedas probar que no es cierto.

El hecho de confundir la «posibilidad» con la «verdad» fue lo que causó el problema. La posibilidad no es cierta, y nunca debe pretender serlo. Es un apartado de la mente que nos permite seguir adelante con lo que podría ser cierto. Precisamente así funcionan las hipótesis en la ciencia. Aunque creamos durante un tiempo que algo es cierto, todavía podemos llevar más adelante la hipótesis hasta llegar a una verdad más completa. Einstein partió de la física newtoniana, que había resultado completamente adecuada hasta ese momento.

Los que apoyan el sistema de posibilidad necesitan tener claro que ésta no es cierta. Los que se oponen al sistema de posibilidad deben darse cuenta de que el proceso es una parte esencial de la dinámica de cualquier pensamiento que no sea simplemente descriptivo.

La posibilidad siempre es creativa. Siempre va hacia adelante partiendo de lo «que es». El sistema de posibilidad corresponde al sombrero verde del marco de los *seis sombreros*. Con el sombrero verde tratamos de buscar ideas nuevas, alternativas, modificaciones, posibilidades y provocaciones.

La sección creativa del programa de pensamiento CoRT es la $CoRT_4$. que incluye las herramientas específicas y formales de la creatividad que se describirán más adelante.

Los tres niveles de la posibilidad

Hemos de tener claro cuáles son los tres niveles de la posibilidad. Si los confundimos, tendremos problemas. Estos son:

1. Posibilidad.
2. Fantasía.
3. Provocación.

Imagina que estás en la azotea de un edificio en llamas. Considera los tres niveles de posibilidades:

1. Es una posibilidad que los bomberos estén en camino y que te rescaten con una escalera o con un helicóptero.
2. Es una fantasía creer que Superman aparecerá en el cielo y le rescatará, o que alguien echará unos polvos mágicos sobre ti que te permitirán salir volando para ponerte a salvo.
3. Es una provocación decir que «Es una Po que el edificio se derrumbe y te deposite en el suelo». La clave de la provocación es que no te la crees en absoluto, pero sólo la usas para *seguir adelante* con una idea práctica (¿hay alguna parte del edificio que se pueda derrumbar gradualmente?).

Hacer la conexión

La etapa del pensamiento **TO** habrá establecido adonde queremos ir. El propósito de nuestro pensamiento en estos momentos debería estar claramente definido.

La etapa del pensamiento **LO** habrá marcado con claridad dónde nos encontramos en el presente. Esto incluye la información que tenemos, las percepciones y los sentimientos que existen en torno al asunto.

Así que, ¿cómo podemos hacer la «conexión» entre el lugar en el que estamos y aquel en el que queremos estar?

A esta conexión la puedes llamar «resolución de problemas», «logro creativo», «diseño» y muchas cosas más. Con demasiada frecuencia lo tratamos todo como si estuviéramos «resolviendo problemas», lo cual es limitador y peligroso.

Estoy intentando simplificar el proceso mediante cuatro métodos básicos superpuestos, en cada uno de los cuales pueden existir una amplia gama de variaciones. Sin embargo, me parece que estos cuatro enfoques son fundamentales.

Al final de la etapa **PO** deberíamos tener algunas posibilidades. Éstas, posteriormente, se moldean en la etapa **SO**, donde se tienen en cuenta, se desarrollan, se evalúan y por último se opta por uno de los caminos prácticos que conducen hacia

adelante.

La etapa **PO** es la fase generativa, productiva y creativa del pensamiento.

Los cuatro enfoques básicos

1. La búsqueda de soluciones rutinarias o estándar. Estas soluciones están a nuestro alcance y buscamos en nuestra mente para hallar la que pueda ser apropiada o bien una forma de seguir avanzando.
2. Aquí partimos de una afirmación muy general acerca de lo que necesitamos para una solución específica. También podemos utilizar afirmaciones generales para ir hacia atrás, desde donde queremos estar hasta donde nos encontramos ahora.
3. Este es el enfoque creativo. Creamos deliberadamente ideas nuevas y tratamos de modificarlas para adaptarlas a nuestros propósitos.
4. Éste es el enfoque de diseño o agrupación. Reunimos distintos elementos para alcanzar el propósito deseado. Éstos se pueden obtener a partir de fuentes estándar o a través de la creatividad.

Hay situaciones reflexivas en las que alguno de los cuatro enfoques es claramente el más apropiado. En el pensamiento de la «hoja en blanco», por ejemplo, donde se te pide que aportes ideas nuevas, el enfoque creativo es apropiado, mientras que el de la rutina no lo es. Cuando el propósito del pensamiento es conseguir información, el enfoque rutinario puede ser más apropiado que el creativo. A veces se pueden probar los cuatro enfoques en la misma situación.

El pensador necesita tener presente en todo momento lo que realmente está buscando.

1. ¿Estás buscando *alguna* solución que te lleve allí donde quieres estar? Hay ocasiones en las que cualquier solución puede servir. Sólo quieres seguir adelante.
2. ¿Estás buscando una *buena* solución? Esto implica una solución que encaje en lo que necesitas; que no lleve demasiado tiempo, sea cara o cueste esfuerzo; y que a la vez sea atractiva. Por lo tanto, puede que no desees quedarte con la primera «solución» adecuada que te venga a la mente con el fin de poder hallar otra mejor.
3. ¿Estás buscando otra solución *mejor*? Realmente estás buscando la *mejor*, pero aceptas que sería pretencioso suponer que una solución es la «mejor». Aquí dispones de soluciones adecuadas que puedes utilizar, pero sigues buscando una mejor. Puede que desees una nueva y creativa. Puede que desees una que haga algo más que encajar en tus necesidades y que tenga algunas «ventajas». Si no

encuentras esta solución «mejor» siempre puedes volver atrás y utilizar la otra, que ya conoces y que también era apropiada.

Ahora podemos considerar cada uno de los cuatro enfoques para hacer la conexión entre el lugar en el que estamos y aquel al que queremos ir.

1. La búsqueda de la rutina

Éste es, sin duda, el método más empleado. La respuesta de la rutina a una determinada situación puede ser obvia. En ese caso no es necesario pensar demasiado. Si esta no es tan evidente, entonces hemos de pensar un poco para poder hallarla.

Quieres saber cómo ir de Londres a París por la tarde. El modo de encontrar la información es rutinario. Consultas los horarios de vuelos, telefoneas a la agencia de viajes. ¿Es necesario pensar? Puede que tengas que pensar en qué método es el más sencillo en este momento. Tu información o etapa **LO** también es importante. Si has oído hablar sobre el túnel del canal entonces puede que se te ocurra preguntárselo a tu agente de viajes. Si consultas los horarios de vuelos, éstos no te darán información alguna sobre el túnel. Una rutina que en un determinado momento era apropiada (volar) puede que ya no lo sea.

El tradicional sistema de *casillas*, precisamente establecido por Aristóteles, cumple este propósito de respuesta rutinaria. Tratamos de identificar la situación. Una vez lo hemos hecho, la acción que debemos seguir ya se ha trabajado y se adjunta a la «casilla» apropiada. Hay una casilla denominada «sarampión». Tan pronto como el médico pueda clasificar la enfermedad en esa casilla, el tratamiento será estándar y rutinario. Este reconocimiento y esta identificación necesitan del pensamiento. ¿Cuáles son las características principales? ¿Qué grupo de casillas deberíamos mirar? ¿Qué suposición preliminar, especulación o hipótesis podemos hacer para dirigir nuestra búsqueda?

Cuando creemos que hemos identificado la situación (hallado la casilla correcta), todavía tenemos mucho trabajo por delante. ¿Hasta qué punto es buena la clasificación? ¿Cómo podemos obtener la información que necesitamos confirmar? ¿Qué rasgos no encajan con la misma? ¿Qué otras posibilidades puede haber?

Todo el sistema legal se basa en esta búsqueda de la rutina. La rutina es el principio expuesto en los códigos penales, en aquellos países en los que la ley está codificada, en los precedentes, en aquellos otros en que la ley se construye según los mismos. Actualmente existen vastos sistemas informáticos que permiten a un abogado poder buscar extensamente las soluciones que se han dado en el pasado.

En el tribunal de justicia hay dos tipos de argumentos. El primero se basa en si el acusado ha cometido o no el crimen. Éste es un juicio sobre si el acusado ha de

colocarse en la *casilla de culpable* o en la de *inocente*. Se exponen las pruebas y se discuten. Se intenta descubrir la «verdad». El segundo tipo de argumento consiste en decidir en qué «casilla» encaja la acción. Las casillas son leyes, principios, juicios *a priori*, etc. ¿Qué principio es importante? ¿Tenemos un caso de este tipo o de este otro? ¿Qué ley ha de aplicarse aquí? Cuando se pueden aplicar varios principios o leyes puede resultar confuso. Entonces el juez busca algún criterio más definido para basar su juicio. Al final, éste es del tipo «Esto está en esta casilla». En algunos países los juicios con trampa pueden haber sentado un precedente que facilite que, en el futuro, se den casos similares. Se ha establecido una nueva casilla.

A los psicólogos les encanta crear clasificaciones, tipos, categorías de personalidad, etc. Ella es del tipo A. Él es del tipo B. Hacer esto no es difícil. Consiste en hacer cuestionarios y elegir gradualmente aquellas preguntas que más puedan ayudarte a clasificar a los grupos. El paso siguiente es mucho más difícil. ¿Qué significa? ¿Cuál es su utilidad? El peligro surge cuando ponemos títulos generales a estas casillas, como «inteligencia», «sentencioso» o «innovador». Entonces empezamos a creer en el significado general de esas palabras. Así que todo aquel que está en la casilla de la inteligencia es inteligente y los que están fuera de ella no lo son. ¿Cubre la casilla todo lo que querríamos decir con «inteligencia» o se refiere sólo a la que se ha probado con un test en particular? Entonces nos centramos en la utilidad de las casillas. Supongamos que podemos mostrar que, a cierta edad, los hombres son mejores en matemáticas que las mujeres. ¿Significa eso que si quiero un buen matemático sólo puedo contratar a un hombre? Eso sería una tontería, puesto que los puntos en común serían muchos. ¿Implica eso que no podemos ni siquiera intentar enseñar matemáticas a las mujeres? Al contrario, parece que si han existido diferencias es porque esta asignatura no se enseñaba bien a las mujeres. ¿Quiere esto decir que si te encuentras en una casilla has de intentar salir de ella? Si estás bien asentado en la casilla del «sentimiento», entonces también deberás intentar desarrollar el pensamiento. Esto no es ninguna tontería, salvo por el hecho de que, en primer lugar, la clasificación le ha hecho ver que estás tan encasillado en la misma que prefieres sentir a pensar. Por lo tanto, el efecto puede llegar a ser contraproducente.

Los ingleses sólo cogen y comen las setas clásicas porque tienen pánico a coger alguna venenosa. Los franceses cogen y comen una gran cantidad de setas porque se han convertido en unos expertos, con una capacidad de discriminación mucho más avanzada. Tienen muchas más casillas de setas con las que jugar. Un catador de vinos o un experto en perfumes ha desarrollado un gran número de «casillas», y puede clasificar el sabor y el olfato con mucho más detalle.

Los peligros de la clasificación y el estereotipo ya se han mencionado. Si crees en la generalización de que todos los escoceses son tacaños, entonces estarás siempre pendiente de esto, y si tu compañero de cena duda un poco en ofrecerse a pagar a medias la cuenta, inmediatamente entrará en juego tu estereotipo. Los problemas

étnicos y raciales surgen de la clasificación fácil, que permite que se construyan los mitos y que sean demasiado simples de aplicar.

En la mayoría de los casos, la búsqueda de rutinas es el método de pensamiento más valioso. ¿Has de extraer un tornillo? Pues busca un destornillador.

El análisis

En las situaciones complicadas no suele haber ninguna casilla disponible. A veces se crea una. La inflación es un asunto complejo, con muchos factores de por medio. Sin embargo, la corriente actual de pensamiento económico ha decidido que la inflación se puede colocar en una casilla y que la solución es aumentar el tipo de interés para reducir la oferta monetaria. Ahora esto se ha convertido en una *casilla* de pensamiento estándar y ningún país se atreve a pensar de otro modo. El resultado es que los métodos que se están utilizando contra la inflación pueden causar una grave recesión económica. Entonces, lo que la inflación está abordando no es la restricción de la oferta monetaria sino la recesión en sí misma, pero ningún gobierno se atrevería a utilizar esta última como un instrumento económico.

El análisis es nuestra herramienta para dividir las situaciones complejas en partes más pequeñas, siempre más fáciles de reconocer. De hecho, vamos dividiéndolas en partes lo bastante pequeñas como para poder manejarlas bien.

Analizamos la delincuencia «juvenil» y llegamos a la conclusión de que la falta de empleo es una de sus causas. Ahora ésta se convierte en una casilla familiar, por lo que intentaremos crear trabajo para los jóvenes.

Analizamos el problema de los atascos de tráfico en las ciudades y llegamos a la conclusión de que a los conductores les resulta muy cómodo y conveniente conducir en las ciudades. Entonces pasamos a la respuesta estándar: convertir la situación en algo más difícil e inconveniente. Así que reduciremos los aparcamientos, haremos que la grúa se lleve los coches o que se deba pagar por conducir por el centro de la ciudad, como en Singapur.

El propósito del análisis es desglosar las cosas hasta el punto en que se puedan aplicar las respuestas típicas. Respecto a los asuntos humanos, las respuestas humanas habituales son increíblemente limitadas, tanto para las «recompensas» (incentivos) como para los «castigos» (disuasiones). Se cree que la aplicación cuidadosa de estas dos respuestas estándar puede controlar toda la conducta humana.

En general, nuestro pensamiento analítico puede ser muy bueno, porque de ello se ha encargado nuestra educación. Sin embargo, las respuestas estándar suelen ser limitadas, pobres y primitivas, porque hemos dedicado muy poca atención al «diseño». Hemos creído que el análisis nos puede llevar a la fase en que las respuestas simples sean suficientes. Éste es uno de los principales errores de nuestros sistemas de pensamiento actuales.

En conflictos como el de Bosnia-Herzegovina las respuestas clásicas se limitaban

a: «¿Atacamos con más fuerza a los serbios o no?».

La similitud

El análisis es una forma de abordar una situación de modo que podamos acabar consiguiendo un asunto para el que existan respuestas estándar. Otra forma es la similitud: «Esto es parecido a…».

A los aspirantes a políticos se les recomienda que estudien historia. Cuando surge una situación te dices a ti mismo: «Esto es como la situación a la que se enfrentó Metternich en tal ocasión» o «Me parece que nos encontramos ante una situación como la de Stanley Baldwin, cuando tuvo que hacer frente a la abdicación de Eduardo VIII». Esto proporciona un marco para pensar en la situación, e incluso sugerencias para ver cuáles son las acciones más apropiadas. Desgraciadamente, los tiempos cambian y la historia puede ser más una trampa que una ayuda.

Una vez más, se preferirá identificar una «casilla» clásica, porque ésta determinará la acción. Es fácil comprender esta preferencia. Sabemos, a través de algunos capítulos de la historia en particular o en un nivel más amplio, que estas respuestas estándar han funcionado. Si identificamos correctamente la casilla y aplicamos la respuesta habitual tendremos el éxito asegurado. Así es cómo un médico trata un sarampión o una infección de garganta con estreptococos. La alternativa a la respuesta de la casilla estándar es «diseñar» la acción apropiada. No obstante, no hay ninguna garantía de que esta acción diseñada funcione. No es de extrañar que prefiramos buscar las soluciones rutinarias.

En las relaciones personales utilizamos la *similitud* constantemente. Una persona nos recuerda a alguien que conocíamos y creernos que podemos comprender sus sentimientos y motivaciones y también predecir sus acciones.

Transformar el problema

Se ha dicho que los matemáticos empiezan a trabajar transformando cualquier problema con el que se encuentran en otro que sepan cómo resolver. Ésta es una estrategia muy sensata y la utilizamos constantemente para poder aplicar el tipo de pensamiento de «búsqueda de la rutina». El análisis y la similitud son medios de transformar un problema difícil en otro que sepamos solucionar. También podemos intentar transformarlo directamente volviéndolo a definir.

En la historia de los ascensores lentos el problema pasó a ser la «impaciencia». ¿Qué hacemos con ella? Hay que dar algo a la gente. Instalaremos espejos alrededor de las entradas de los ascensores y se entretendrán mirándose y mirando a los demás.

LAS TRES SITUACIONES PARA REFLEXIONAR

Intento ilustrar los cuatro enfoques distintos del pensamiento aplicando cada uno de ellos a un conjunto de tres necesidades del pensamiento. Éstos se han elegido de modo que se puedan emplear los cuatro procesos. Elegir una necesidad puramente creativa y luego tratar de aplicar el pensamiento rutinario no nos será muy útil.

SITUACIÓN A. El aparcamiento es demasiado pequeño y la gente que viene a trabajar se queja de que no encuentra sitio.

Búsqueda de una respuesta rutinaria. Si algo escasea, racionalo o subástalo. Limita el número de los que tendrán derecho a usar el aparcamiento. Subasta su uso basándote en la norma de que «el que primero llegue, se lo quedará». ¿Los que madruguen podrán utilizar el aparcamiento? Puede que así también empiecen a trabajar antes.

- Podemos tratar de transformar el problema traspasándoselo a los usuarios. Dejarles formar un comité para que aparezcan sugerencias sobre el uso del aparcamiento.

SITUACIÓN B. Alguien ha abierto un restaurante nuevo. El propietario quiere que el negocio empiece a funcionar lo antes posible. ¿Qué puede hacer?

Búsqueda de una respuesta rutinaria. Las personas reconocerán la calidad, así que ofrece buena comida a un buen precio y con el tiempo tendrás una clientela asegurada. Si la gente oye hablar de tu restaurante es más fácil que venga, así que contrata a un agente de publicidad.

- Podemos transformar el problema en el de cómo conseguir dinero en efectivo para empezar. Abrir un servicio de restauración e incluso de comidas a domicilio para conseguir ingresos.

SITUACIÓN C. En el centro de la ciudad hay una gran pared que parece ser la tentación de los que pintan grafitos. La pared siempre está llena de pintadas. ¿Qué se puede hacer?

Búsqueda de una respuesta rutinaria. Disuadir a los infractores. Coger a algunos de ellos *in fraganti* y castigarlos obligándolos a limpiar durante algunas semanas.

- Podemos transformar el problema y, en lugar de evitar que se pinten grafitos en las paredes, impedir que éstos puedan materializarse en las mismas. Esto supondría una nueva superficie antiadherente en la que no se pueda escribir.

2. El enfoque «general»

En el proceso del pensamiento básico, del que he hablado anteriormente en este libro, hay que poner de relieve la gran importancia de poder trabajar en el nivel *general, amplio o difuso*. Éste es exactamente el enfoque que vamos a examinar ahora. Los pensadores hábiles y las personas que saben resolver problemas lo utilizan continuamente. Casi me atrevería a decir que los que muestran esta aptitud natural para pensar lo hacen de dos formas: con la capacidad para pensar en un nivel «general» y con la de «proyectar».

Pensar en términos generales significa hacerlo en un nivel conceptual. Algunas personas son muy impacientes y no están contentas con este tipo de pensamiento. Creen que es académico y vago y que da muchos rodeos. Quieren consejos prácticos y tangibles. ¿Qué hago ahora? ¿Qué hago en esta situación? Desean rutinas. Quieren hábitos que puedan usar en el tipo de pensamiento de «búsqueda de rutinas». Los norteamericanos son especialmente impacientes con los conceptos, quieren acción. En su condición de nación pionera, la acción siempre ha sido más importante que el pensamiento. Actualmente, el pensamiento es más importante que la acción y se sienten incómodos con los conceptos.

La «búsqueda de rutinas» y el enfoque «general» no están totalmente separados. Al final casi siempre acabamos sometiéndonos a algún tipo de rutina. También podemos usar conceptos para buscarla, como en los ejemplos de la página 127. La diferencia principal se encuentra en el inicio del pensamiento.

«Tengo que aflojar este tornillo. Necesito un destornillador.»

Este sería el enfoque rutinario.

«Tengo que aflojar este tornillo. Necesito algo que pueda encajar en la ranura del tomillo para que pueda hacerlo girar.»

Si tuvieras un destornillador a mano podrías usarlo, pero de no ser así también podrías utilizar un cuchillo, un clip o incluso una tarjeta de crédito.

Así que, una vez establecido el propósito de nuestro pensamiento, podemos describir lo que «necesitamos» de una manera muy general.

«He de encontrar el medio para llegar a París esta tarde.»
«He de hallar el modo de tapar la gotera del techo.»
«Necesito un sistema para que el absentismo resulte más difícil.»

Hay dos tipos de situaciones:

1. Una situación en la que podemos utilizar una respuesta rutinaria específica, aunque preferimos tratarla de un modo más general, así que en vez de decir «Necesito enterarme de los horarios de vuelos de Londres a París» dices «Necesito un medio para ir de Londres a París». Esta es una afirmación más general que puede permitirnos examinar la opción del túnel del canal.
2. Una situación en la que no hay una rutina específica, por lo que hemos de contemplarla de forma general: «Necesito un medio de trasladar esta mesa».

Es evidente que incluso nuestra opción de un concepto general puede canalizar nuestro pensamiento en una dirección. Al tratar con el absentismo podemos decir:

«Quiero hallar un medio para que el absentismo sea más difícil.»
«Quiero exhortar a la gente a que no se ausenten del trabajo.»
«Quiero evitar que el absentismo distorsione el trabajo.»
«Quiero mantener la productividad a pesar del absentismo.»
«Quiero imbuir la responsabilidad de grupo en los trabajadores respecto al absentismo.»

Todo lo anterior puede plantearse en términos más generales, como por ejemplo:

«Quiero hallar un medio de reducir el absentismo.»
«Quiero hallar una forma de convivir con el absentismo.»

El propósito general del pensamiento anterior debería definirse como «pensar en el problema del absentismo».

Volveremos a este punto en particular cuando en esta misma sección examinemos el concepto de «abanico».

Al afirmar la necesidad «general» no es preciso confinarse a una sola. Puedes expresar varias necesidades alternativas o paralelas. Es lo que se ha hecho con el problema del «absentismo» que hemos visto antes.

Consideremos:

«Necesitamos un destornillador.»
«Necesitamos algo para hacer girar el tomillo.»
«Necesitamos algo para sacar el tornillo.»
«Necesitamos encontrar un medio para que el tornillo no nos moleste.»
«Necesitamos poder separar estas piezas.»

Los conceptos varían mucho en su amplitud o aspecto general. En esta etapa no es peligroso tener conceptos paralelos con distintos grados de extensión, incluso cuando

se pueda usar uno de ellos para incluir a otros. En el proceso del concepto «abanico» los conceptos están separados.

TRABAJAR HACIA ATRÁS

Este puede ser un poderoso método de pensamiento, pero no es fácil. En algunos casos, «trabajar hacia atrás» puede ser bastante obvio. Quiero ir de Londres a Edimburgo. Sé que si puedo llegar a Newcastle, desde allí es más fácil ir a Edimburgo. Pero, ¿cómo llego a Newcastle? Bueno, si llego a York es más fácil ir a Newcastle. ¿Cómo llego a York? Si voy a Peterborough es más sencillo llegar a York. ¿Cómo llego a Peterborough? Desde Londres es bastante fácil. Así que ya he trazado la ruta. El problema está resuelto.

En algunos casos podríamos trabajar metódicamente. Si llego a ese punto, el siguiente paso para alcanzar mi destino será más sencillo. Entonces ese punto se convierte en el destino: ¿cómo llego hasta allí?

Si los artículos no estuvieran al alcance de la mano no habría robos en las tiendas. ¿De qué modo pueden *no* estar al alcance de la mano? Poniéndolos detrás de unas puertas que sólo se puedan abrir con una tarjeta de crédito, o indicando los artículos que deseas y recogerlos en la caja de salida.

Si fuera fácil coger a los ladrones, éstos no actuarían. ¿Cómo podemos indicarles que podemos atraparles? Con cámaras de vídeo, recompensando a otros compradores por ayudar a coger a un ladrón, haciendo pública su identidad una vez ha sido atrapado, etc. Todos estos serían posibles medios.

Si los artículos robados no se pudieran sacar de la tienda, no habría razón para robarlos. ¿De qué modo podemos evitar que se robe en las tiendas? Quizás añadiendo un olor característico a todos los artículos que se pudiera eliminar en la caja o lo detectara un perro guardián a la salida.

De algún modo, «trabajar hacia atrás» es una forma de «cambiar el problema» o de «transformarlo».

Trabajar hacia atrás suele requerir uno o más pasos, igual que en el ejemplo de los robos en las tiendas. En cierta manera, el concepto «abanico» es una forma de trabajar hacia atrás. Podemos llegar a A desde B. Entonces, ¿cómo llegamos a B? Desde C. ¿Cómo llegamos a C?

Hemos de considerar otras dos formas de utilizar el método «general». Sin embargo, antes de hacerlo hemos de aplicar el primer aspecto a las tres situaciones estándar.

SITUACIÓN A. El problema de espacio limitado en el aparcamiento.
Enfoque «general». Necesitamos un aparcamiento más grande. Esto puede implicar agrandar el espacio para aparcar, construir un aparcamiento con pisos y sótanos, o

disponer de otro aparcamiento a una cierta distancia, con un servicio de autobuses.

SITUACIÓN B. El restaurante nuevo que quiere que el negocio empiece a funcionar rápidamente.
Enfoque «general». Las personas han de conocerlo rápidamente, idea un escándalo. Contrata a dobles de personajes famosos para que cenen allí. Permite cenar en *topless*.

SITUACIÓN C. El problema de los grafitos en las paredes.
Enfoque «general». Conviértelos en invisibles. Pon una cortina durante el día para ocultar cualquier pintada que hayan hecho durante la noche.

EL CONCEPTO «ABANICO»

Es una parte del «enfoque» general.

En el lado derecho de la página escribimos el propósito de nuestro pensamiento. Este siempre ha de ser una meta que alcanzar. Hay un problema que resolver, una tarea que realizar, una mejora que hacer en una dirección específica. El concepto «abanico» no funciona con un diseño o una situación abierta y creativa. El destino ha de estar definido.

Luego decimos: ¿qué conceptos amplios (llamados direcciones) nos conducirán a este destino? Supongamos que estamos tratando con el problema de la escasez de personal cualificado. El concepto amplio puede ser:

- Aumentar el número de personal cualificado.
- Reducir la necesidad de personal cualificado.
- Hacer trabajar más al personal de que disponemos.

Entonces cogemos cada uno de estos conceptos amplios y les asignamos un destino. ¿Cómo llegamos allí? ¿Cómo nos movemos en esa «dirección»?

Así que, ¿cómo aumentamos la cantidad de personal cualificado?

- Contratando personal preparado.
- Formando al personal.
- Haciendo que personal cualificado de fuera de la empresa (recursos externos) haga el trabajo.

¿Cómo reducimos la necesidad de personal cualificado?

- Haciendo que las tareas no sean tan especializadas.
- Por medio de la automatización.

- Reduciendo las operaciones.
- Con una normativa menos exigente.

¿Cómo conseguimos que nuestro personal trabaje más?

- Con incentivos de productividad.
- Trabajando más horas.
- Utilizando continuamente sus habilidades especiales.
- Disponiendo completamente de su tiempo.

Luego cogemos cada uno de los «conceptos» y buscamos formas prácticas de llevarlos a cabo. Esto lo hacemos con cada uno de ellos. Entonces se abre el abanico, con muchas formas alternativas de tratar el problema. Podemos utilizar algunos ejemplos en vez de trabajarlos por separado.

Concepto: personal cualificado.

- *Idea*: formar a nuestro propio personal.
- *Idea:* contratar fuera de horas de trabajo a nuestro propio personal, que tendrá que formarse en otro lugar bajo su propia responsabilidad.
- *Idea:* contratar los servicios de un centro de formación, junto con otros que tengan el mismo problema.

Concepto: automatización.

- *Idea:* utilizar sistemas expertos[9] para tomar decisiones.
- *Idea:* empleo de maquinaria controlada por ordenador.
- *Idea:* utilización de escáners y archivos de documentos electrónicos.

Concepto: utilizar sus habilidades especiales continuamente.

- *Idea:* proporcionar algún ayudante a los trabajadores con alguna especialidad para que hagan todo el trabajo rutinario.

Las dos cuestiones clave del concepto «abanico» son:

1. ¿Cómo funciona esto? Esta cuestión nos lleva al concepto final y más extenso del abanico. ¿Cuál es el mecanismo real a través del que va a funcionar? ¿Por qué facilitan los autobuses el problema de los atascos de tráfico? Porque aumentan la «densidad» del viaje: más personas por vehículo.
2. ¿Cómo se puede hacer? Esto nos lleva a la idea o a la imagen concreta del abanico. ¿Qué ideas específicas podrían existir para poner esto en práctica? ¿De

qué modo podemos llevar a cabo este concepto? ¿Cómo podemos reducir los viajes en las horas punta? Escalonando los horarios laborales. Informando a la gente para que puedan evitar las horas punta.

En un concepto «abanico» una situación puede producirse en muchas posiciones diferentes. Por ejemplo, «hacerlo sin» es tanto una instrucción general para afrontar una escasez de agua como un concepto a favor de la instrucción de «reducir el consumo». El concepto «abanico» no es analítico, así que el mismo punto puede repetirse tantas veces como se desee.

Los conceptos «abanico» suelen necesitar varias ediciones. Presentas tu primer abanico, luego lo cambias y lo mejoras para hacer una segunda edición. Puede incluso haber una tercera. Es un proceso fiable, pero requiere práctica.

En el primer enfoque «general», indiqué que los conceptos de los distintos grados de amplitud podían colocarse paralelamente. En el concepto «abanico» hay niveles conceptuales. El primero es más amplio o de «instrucción». Luego vienen los conceptos. Por último la idea práctica. A veces pueden existir varios niveles de conceptos entre las «instrucciones» y las «ideas prácticas». Cada uno será más específico que el anterior.

Podemos aplicar el concepto «abanico» a las tres situaciones y luego proceder con la tercera parte del enfoque «general».

SITUACIÓN A. El problema del aparcamiento.
Concepto «abanico». Las instrucciones más generales podrían ser:

- Ampliar el aparcamiento.
- Reducir el tamaño de los coches.
- Reducir el uso del aparcamiento.
- Hacer que la gente se sienta feliz con la situación actual.

Podríamos seguir cada una de estas instrucciones, pero deberemos tomar una como ejemplo: ¿cómo podemos hacer que la gente se sienta más satisfecha con la situación actual?

- Dejándoles decidir la utilización del aparcamiento.
- Recompensándoles por no utilizarlo.
- Dejando que sea una cuestión de suerte.
- Ofreciéndoles una alternativa mejor.

Dejando que establezcan un comité para decidir de qué modo lo van a utilizar. Permitiéndoles votar para hallar alternativas.

Les pagaremos más si deciden abandonar su derecho a la utilización del

aparcamiento. Les permitiremos llegar más tarde si no lo usan (o salir antes).

El derecho a usar el aparcamiento se sorteará cada mes. Así que no será una cuestión de privilegio o de competitividad.

Podemos organizar la cosa de manera que compartan los coches para venir a trabajar. Compramos microbuses para compartir el transporte. Ponemos un servicio de autobuses desde las estaciones de tren o los otros aparcamientos.

SITUACIÓN B. La situación del restaurante nuevo.
Concepto «abanico». Las instrucciones principales podrían ser:

- Atraer clientela de la zona.
- Captar a los clientes que repiten.
- Atraer a gente de otras zonas.

Para los clientes que repiten los conceptos podrían incluir:

- Ser socio.
- Vales de comida permanentes.
- Privilegios especiales.

Entre las ideas para llevar a cabo el concepto de «privilegios especiales» podríamos considerar:

- Garantizar siempre una mesa o una comida gratis la próxima vez.
- Bautizar las mesas con el nombre de los clientes.
- Descuento en los vinos.
- Que no haya propinas.
- El derecho a utilizar las instalaciones para hacer fiestas.

Cada una de ellas podría llevarse a cabo y cada concepto se podría convertir en idea práctica. Aquí sólo estamos poniendo ejemplos.

SITUACIÓN C. El problema de los grafitos.
Concepto «abanico». Las instrucciones generales podrían ser:

- Desanimar a los que pintan.
- Hacer que pintar sea imposible.
- Hacer que sea más fácil limpiarlos.
- Hacer que los grafitos sean estéticos.
- Ocultarlos.

Podemos elegir la instrucción general de «hacer que los grafitos sean atractivos».

¿Cómo podemos empezar a hacerlo?

- Instrucción.
- Competencia.
- Licencias.

¿Cómo podemos llevar a cabo el concepto de «competencia»?

- *Idea:* los grupos compiten por el derecho a usar la pared durante una semana. Han de presentar un boceto del trabajo que proponen. El mejor obtiene el derecho a usar la pared.
- *Idea:* la pared se divide en áreas y los individuos compiten sobre un tema (un diseño por área). El público juzga cuál es el mejor.
- *Idea:* los que se ofrecen voluntarios en mayor cantidad de ocasiones para limpiar la pared ganarán el derecho a utilizarla por el mismo período de tiempo. Por lo tanto, si un grupo limpia la pared durante un mes también tendrá el derecho a utilizarla durante el mismo tiempo.

En todos estos ejemplos no he trabajado con cada uno de los conceptos «abanico» detalladamente porque habría sido muy aburrido para el lector. Requieren tiempo porque son muy amplios.

Una de las grandes ventajas del concepto «abanico» es que nos ofrece varios «destinos de pensamiento» nuevos: «¿Cómo hago esto?».

Existe un efecto «cascada»: a medida que cada destino nuevo produce una serie de alternativas; éstas, a su vez, producen otras nuevas.

EL ENFOQUE «ALGO»: PALABRAS MÁGICAS

Esto forma parte, obviamente, del enfoque general.

«Necesitamos algo para abrir esta cerradura.»
«Necesitamos una forma de disuadir a los que roban en las tiendas.»
«Necesitamos algo para reforzar este puntal.»
«Necesitamos algo que anime a la gente a votar.»
«Necesitamos algo para regular la pasta de dientes.»

Estamos definiendo lo que ese «algo» tiene que hacer. Podemos hacerlo de un modo muy general o muy preciso.

«Necesitamos un medio de crear el libro que quieres leer en tu sillón favorito, con la

iluminación adecuada y sin ningún esfuerzo por tu parte.»

Si pudiéramos hacer esto, la gente leería libros con la misma facilidad con que ve la televisión.

En este punto estoy tratando de añadir algo de «magia» al pensamiento.

Imagina unos «polvos mágicos» que pudieran hacer cualquier cosa que les dijeras. Voy a echar estos polvos en el tejado. Ellos encontrarán las grietas, las sellarán y así no tendré más goteras. Voy a echarlos en los artículos del supermercado, de modo que si la gente no los enseña a la salida el perro de la entrada se abalanzará sobre el ladrón. Estos polvos mágicos se desvanecerán automáticamente al pasar por caja. Una vez hemos definido exactamente lo que queremos que éstos realicen, entonces tenemos que hallar o diseñar algo que haga esas cosas. ¿Existe algún olor que pueda suprimirse en caja con los rayos ultravioleta? ¿Podemos crearlo? Quizá no haga falta eliminarlo, sino que podríamos añadirle otro para disfrazarlo.

En la magia no hay límites. Así que puedes pedir a los polvos mágicos que hagan todo lo que quieras. Estas peticiones no tienen por que ser razonables o prácticas. Puede que seas capaz de encontrar alguna sustancia real para hacer lo que se le ha pedido a los polvos mágicos o puede que no, pero eso hará que te abras a nuevas ideas y posibilidades.

En vez de tener que decir «polvos mágicos» cada una de las veces, podemos condensar esta idea en una palabra nueva.

La palabra será *pomat*, que querrá decir «po-materia» (posible materia) e indicará una materia mágica que podrá hacer todo lo que quieras.

«Necesitamos algo de pomat para cambiar el color de la taza según la temperatura del café.»
«Necesitamos algo de pomat para marcar los coches que se saltan los semáforos en rojo.»
«Necesitamos algo de pomat para unir los espaguetis y poderlos vender en bolas.»
«Necesitamos algo de pomat para cubrir los parabrisas del coche para que el agua no nos quite la visión.»

Está claro que no todo se puede resolver con unos polvos mágicos. A veces necesitaremos un «sistema mágico» en el que todo suceda del modo en que deseemos.

Así que creamos una palabra para denominarlo, y ésta es *posis*, que significará «po-sistema».

«Necesitamos un posis que diferencie entre los compradores y los ladrones ocasionales.»
«Necesitamos un posis que aumente los castigos a la delincuencia si ésta adquiere

mayor importancia.»
«Necesitamos un posis que desempeñe un papel mucho más importante en la oposición democrática. Este posis permitirá aprobar la legislación si existe apoyo por parte de la población.»
«Necesitamos un posis que se haga cargo de las compras habituales para que no tengamos que pensar en ellas.»

Luego nos dirigimos a la «gente». Hay veces en que necesitamos «personas mágicas» que hagan exactamente lo que queremos. Estas personas no son ni materia ni sistemas, por lo que necesitaremos una palabra mágica para ellas.

Esta nueva palabra será *poper*, que significará «po-persona».

«Necesitamos una poper que pueda combinar el entretenimiento con la enseñanza en su justa medida.»
«Necesitamos popers que vayan disfrazadas cuando estén sirviendo en el restaurante.»
«Necesitamos popers a las que no les importe hacer tareas rutinarias todos los días.»
«Necesito una poper que siempre quiera ser el número dos y no aspire nunca al primer puesto.»
«Esta poper puede decir al momento si una persona no está siendo sincera.»

Luego serán necesarias situaciones ideales o mágicas en las que todo y todos funcionen exactamente como tú deseas.

Para esta situación mágica podemos crear la palabra *pocon*, que significará «po-condición».

«Me gustaría ver una pocon en la que todos se beneficiaran de nuestro éxito.»
«Sería estupendo tener una pocon en la que todos trabajaran de forma constructiva para hallar una solución.»
«Necesitamos una pocon en la que la gente sea consciente de que el deterioro medioambiental perjudicará luego a sus hijos.»
«En esta pocon la gente intercambia sus servidos basándose en la confianza. No hay dinero ni estafas.»

Al principio la utilización de estas palabras mágicas puede parecer algo raro y artificial. El lector pensará que se las puede arreglar sin ellas, y es cierto. Hasta que no te acostumbras, sólo las usas para sustituirlas por palabras ordinarias. Sólo cuando te sientes cómodo con ellas eres capaz de hacer cosas que de otro modo te parecerían extrañas o incluso imposibles.

Volvamos ahora a las tres situaciones anteriores.

SITUACIÓN A. El problema del aparcamiento.

Necesitamos alguna pomat que encoja los coches para que puedan entrar en el aparcamiento. Esto podría sugerir que hay plaza asegurada para las motos y bicicletas. Podría sugerir también que las personas que necesitan trasladarse durante el día pueden utilizar los ciclomotores gratuitamente. Podría suponer que a los coches pequeños se les dieran mayores oportunidades en el sorteo para adjudicar las plazas a los usuarios.

SITUACIÓN B. El restaurante nuevo: conseguir que el negocio funcione.

Necesitamos un posis para que todo aquel que vaya al restaurante haga publicidad de él automáticamente. Podríamos dar unos pañuelos especiales o sombreros de imitación piel para que otras personas pudieran reconocerlo. Estos artículos podrían tener un color muy característico, como el naranja o el púrpura.

SITUACIÓN C. El problema de los grafitos.

Quiero una poper que esté siempre haciendo guardia en la pared y asuste a las personas. Esto puede sugerimos la idea de colocar cámaras de vídeo. Podría haber una luz de seguridad que se encendiera cuando las personas se acercaran a la misma. Podría haber un mensaje grabado que se activara al tocar la pared. Podría grabarse el sonido de las sirenas de la policía, etc.

Ahora hemos llegado al final del enfoque «general», que se considera en tres apartados separados. Existe un solapamiento considerable entre las tres partes de este enfoque.

El énfasis principal se sitúa en la exposición de nuestras necesidades de una forma muy general. Luego intentamos ser más específicos. Demasiadas personas limitan su pensamiento porque les han enseñado que deben ser específicas y concisas en todas las fases de su pensamiento. Si crees en esto, nunca podrás hacer uso del poder del enfoque general. Nunca podrás observar nada con exactitud si no sabes dónde está. Has de mirar por todas partes e ir reduciendo gradualmente la búsqueda.

3. El enfoque creativo

Es obvio que cuando queramos ideas «nuevas», el enfoque de «buscar la rutina» no nos servirá.

En la creatividad abierta, como cuando partimos de una «hoja en blanco» o de un «enfoque neutral», no hay una meta definida. Sólo queremos ideas nuevas, por lo que el enfoque general tampoco nos servirá, puesto que no existen necesidades que se puedan expresar en un sentido «general». El concepto «abanico», por ejemplo, sólo

funciona cuando debe conseguirse algo definido.

El aspecto creativo es esencial cuando sabemos por dónde estamos empezando (enfoque de área) pero no sabemos dónde vamos a terminar. Queremos conseguir ideas nuevas y que se puedan utilizar, pero puede ser de cualquier forma. Es posible que se encuentren más allá de lo que podríamos haber buscado en un principio. En tales casos la creatividad es esencial. No podemos proceder de otro modo.

El enfoque creativo también es útil en todas las otras situaciones, incluso cuando existe un problema o tarea definidos que deseamos solucionar o llevar a cabo. Puede que fracasemos a la hora de hallar una solución con otros métodos. Puede que obtengamos una solución pero no estemos contentos con ella y deseemos buscar otra mejor.

En el curso de cualquier enfoque podemos detenernos y decimos a nosotros mismos: necesito algunas ideas nuevas, necesito otras alternativas. Entonces intentaremos aplicar el pensamiento creativo justamente en ese punto. En el concepto «abanico» sobre los «atascos de tráfico en las grandes ciudades», por ejemplo, puede que desarrollemos el concepto de «recompensar a aquellas personas que opten por no coger el coche». No existen formas estándar de hacer esto, así que lo definimos como un nuevo enfoque y aplicamos el pensamiento creativo para hallar medios de compensar a los conductores que dejen el coche en casa.

EL PROCESO DEL DESAFÍO

Ésta es la forma más sencilla de creatividad, pero puede que haga falta mucha disciplina.

En el «proceso de desafío» diriges la atención a cualquier cosa. Te puedes centrar en la punta de un lápiz o en el cuerpo del mismo, en el color, el grosor, la longitud, el material, etc. Puedes «desafiar» la forma en que normalmente se hace.

Existen tres preguntas básicas:

1. ¿Necesitamos esto realmente?
2. ¿Por qué está hecho de este modo?
3. ¿De qué otra forma podría hacerse?

A veces podemos pasar directamente a la tercera pregunta.

El desafío nunca es un ataque o una crítica. Éste es un punto muy importante. Si utilizas el reto como crítica entonces sólo serás capaz de un desafío cuando veas un error. Esto limita mucho el proceso del reto. Has de ser capaz de desafiar cualquier cosa. Si lo utilizas como crítica aparecerá alguien que defienda lo que estás desafiando y perderás el tiempo discutiendo sobre ese asunto.

En el desafío se dice: *«Esta puede ser realmente la mejor forma de hacerlo. Quizá sea la única, pero quiero invertir mi tiempo en explorar otros medios»*.

Cuando se encuentran otros medios, si por fin se encuentran, entonces se compararán con los que ya se tenían.

El reto es un hábito y una actitud mental. Se puede emplear a diario o durante cualquier otra etapa de los procesos **PO**. En cualquier momento puedes «desafiar» algo: ¿tiene que ser de este modo?

El mundo exterior

El reto se puede utilizar en los asuntos del mundo exterior. Puedes poner a prueba objetos o alguna de sus partes, desafiar sistemas o partes de los mismos, retar situaciones o algunos de sus aspectos. A veces lo que pongas a prueba será algo muy pequeño o que pase desapercibido. Puedes poner a prueba el modo en que desabrochas una cremallera, cambiar el lugar donde escribes la lecha en un cheque, o pensar en una nueva forma para los semáforos. Puedes intentar numerar las páginas de un libro al revés, de modo que el número 1 quede al final. (¿Por qué no vamos a numerarlos hacia atrás de forma que el 1 quede al final y de este modo saber cuánto queda por leer?)

La habilidad del *desafío* reside en:

1. Escoger el punto central del desafío.
2. Aplicar el proceso de desafío adecuadamente.
3. La habilidad a la hora de diseñar alternativas.

El mundo interior

Del mismo modo en que retamos a las cosas del mundo exterior también podemos hacerlo con las del «mundo interior». Esto significa que podemos desafiarlas con nuestro «pensamiento habitual», con nuestra forma de pensar, con la del grupo con el que trabajamos, con la de nuestra empresa o con la de cualquier persona de ese sector o empresa.

- ¿Por qué pensamos de esa manera?
- ¿Por que hemos de pensar de ese modo respecto a las cosas?

Podemos desafiar las suposiciones, las fronteras en las que creemos que hemos de trabajar, las ideas que dominan nuestro pensamiento, los valores que empleamos, los conceptos, las polarizaciones que realizamos, las cosas que buscamos normalmente y las que tratamos de evitar.

El desafío implica: «Vamos a pararnos y a pensar en esto. ¿Tiene que ser de este modo?».

El uso del «desafío»

Podemos especificar nuestro enfoque habitual respecto a un problema o el modo de desempeñar una tarea. Este enfoque normal puede proceder del método de la «búsqueda de la rutina» o del método «general».

- ¿De qué modo solemos enfocar esto?
- ¿Cómo lo haríamos normalmente?

Entonces desafiamos todo el enfoque o una parte del mismo:

«¿Han de estar siempre abiertos los cajeros automáticos?»
«¿Es necesario que la comida de los supermercados esté en los estantes?»
«¿Es necesario poner una fecha en los cheques?»
«¿Han de ser visibles los semáforos?»
«¿Hemos de preocuparnos de los abusos?»
«¿Necesitamos un plan de desempleo que cubra a todos los parados?»

El reto puede liberarnos de las barreras de las suposiciones que no son realmente necesarias y sugerir alternativas.

También se puede aplicar directamente a un «enfoque de área neutral». Por ejemplo, podemos centrarnos en la zona media de un lápiz.

«¿Por qué ha de tener la misma forma que el resto del lápiz?»
«¿Por qué ha de ser rígida?»
«¿Por qué ha de utilizarse?»
«Quizás el centro podría ser flexible para poder doblar el lápiz por encima de la mano cuando vayas a usarlo.»
«Quizás el centro podría tener una forma especial. Cuando hubieras usado el lápiz por una punta podrías empezar de nuevo por el otro extremo.»

Éste sólo es el inicio de algunas ideas. Ahora podemos aplicar el proceso de desafío a las tres situaciones.

SITUACIÓN A. El problema del aparcamiento.
Desafío. ¿Por qué hemos de tratar el asunto del tamaño del aparcamiento como si fuera un problema? ¿Por qué no utilizarlo como una ventaja? Sólo los mejores en su trabajo, cuya actuación juzgarán sus propios compañeros, tendrán acceso al aparcamiento. Su utilización se convierte en un incentivo.

SITUACIÓN B. El restaurante nuevo.
Desafío. ¿Por qué vender solamente comida cocinada? Se puede pensar en comida

especial del tipo *rotisserie*. Se puede vender la vajilla (platos, vasos, etc.).

SITUACIÓN C. El problema de los grafitos.
Desafío. ¿Por qué intentamos eliminar los grafitos? Se pueden eliminar sólo los feos y dejar los que son bonitos. Esto mejoraría su calidad y también supondría una decoración gratis para la pared.

LA PROVOCACIÓN

Ahora llegamos al principio de la *provocación*. Éste es fundamental en el pensamiento lateral y en la creatividad.

El cerebro es un sistema autoorganizado que establece patrones, secuencias o senderos a través de los cuales fluye normalmente nuestro pensamiento. Ésta es la gran ventaja del cerebro, y sin esos senderos de la rutina la vida sería imposible, puesto que tendríamos que empezar de nuevo cada día. Pero estos caminos tienen otros alternativos que no se pueden tomar si no es partiendo del principal. Es una especie de sistema en una sola dirección. Si de «algún modo» podemos desplazamos «lateralmente» a uno de los senderos alternativos, hallaremos con facilidad nuestro camino de regreso al punto de partida.

Ésta es la esencia de la creatividad. Por esta razón, todas las ideas creativas que se han valorado resultan lógicas una vez se han visto. Esta es también la base del humor: se nos lleva por el sendero lateral e inmediatamente vemos el «camino de vuelta» o la lógica del humor.

Esta forma de moverse «lateralmente» a través de los patrones es lo que da pie al término de «pensamiento lateral». En vez de trabajar más en la misma dirección, nos movemos lateralmente hacia nuevos conceptos y percepciones.

¿Cómo hacemos estos movimientos laterales? El desafío y la voluntad de cambio ayudan, pero no son suficientes. Por esta razón necesitamos una «provocación» que suponga una especie de obstáculo con el que tropezar, de modo que podamos salimos del camino habitual. Una vez estamos fuera del mismo, miramos a nuestro alrededor en busca de otros nuevos.

En la vida cotidiana solamente se dice algo si existe una razón para ello. Las razones vienen primero y la conclusión después.

En la «provocación» no hay razón para decir nada hasta después de que se haya dicho algo. La provocación provoca ideas útiles que la justifican:

«Po coches tienen ruedas cuadradas.»

Esto es una provocación. Es totalmente irracional en términos de nuestro conocimiento habitual de las ruedas de los coches. No obstante, a partir de ella hemos de avanzar hacia la idea de una «suspensión inteligente» que reaccione anticipándose

a la necesidad, de modo que los ejes sigan el perfil del suelo y el coche ruede suavemente sobre los caminos en mal estado.

La palabra «po» la inventé hace muchos años para «señalar» que se había utilizado una provocación. Puedes pensar en ella como lo que antecede a una operación provocadora. «Po» dice: «Lo que viene a continuación es una provocación».

Hay un problema de polución en un río. El río está cada vez más contaminado, ya que se acumulan los vertidos de varias fábricas. Así que proponemos una provocación:

«Po cada fábrica debería estar río abajo de sí misma.»

Esto parece imposible. ¿Cómo puede estar una fábrica río abajo de sí misma? A raíz de esta provocación aparentemente ilógica surge una sugerencia sencilla. Crear una legislación en la que la entrada del agua se encuentre río abajo, donde desembocan sus desechos. Ahora la fábrica tendrá que preocuparse de sus propios vertidos, porque contaminarán su propia toma de agua. Según tengo entendido esta sugerencia se ha puesto en vigor en algunos países.

Nuestras exigencias de pensamiento habituales son las de ser razonables en cada paso que demos. El pensamiento creativo no es así. Utilizamos provocaciones deliberadas que no son razonables en absoluto.

El movimiento

Las provocaciones serían inútiles sin el proceso del *movimiento*. Éste se ha debatido junto a los procesos básicos al principio del libro. «Movimiento» significa avanzar a partir de una idea o afirmación.

Lo más importante es darse cuenta de que el «movimiento» es bastante distinto del «juicio». El juicio se basa en comparar algo nuevo con nuestra experiencia pasada y la de las casillas: ¿es esto correcto o no lo es? El movimiento no se interesa por saber si algo es cierto, válido o correcto; sólo le importa «seguir adelante» partiendo de la provocación hasta llegar a algo útil.

Para aquellos que tienen la experiencia del *brainstorming*,[10] también he de destacar que el movimiento es una operación mental «activa». Retrasar, aplazar o no dar a conocer los juicios son acciones demasiado débiles. El movimiento es un proceso mental activo. Podemos desarrollar la habilidad de movernos.

A veces la «intención» de movernos hacia adelante a partir de una provocación es suficiente. Sin embargo, también hay algunos métodos formales que podemos probar.

1. Extraer un principio, un concepto o una característica de una provocación. Conservarlo e ignorar el resto. Construir una idea a raíz de este principio.

2. Centrarse en la diferencia entre la provocación y lo que se hace normalmente. Construir una idea sobre algún aspecto de la misma.
3. Imaginar y visualizar (proyectar) la provocación poniéndola en práctica. Observar qué ocurre «paso a paso». Desarrollar algunas ideas a raíz de esta observación.
4. Escoger los aspectos positivos de la misma y tratar de introducirlos en una nueva idea.
5. Buscar algunas circunstancias especiales en las que la provocación pudiera tener un valor directo.

A medida que vayas dando forma a tu habilidad en «movimiento», emplearás diferentes procesos y te darás cuenta de que puedes moverte partiendo de casi cualquier provocación.

Todos estos procesos y toda el área del pensamiento creativo están expuestos con muchos más detalles en mi libro *Serious Creativity*.[11]

Crear provocaciones

Con las provocaciones nos movemos. ¿Cómo creamos las provocaciones inicialmente?

Puede que haya ideas o sugerencias que surjan en el curso de una discusión o de algo que hayas leído. Tu tendencia natural sería juzgarlas y descartarlas si no parecen razonables. Ahora tienes otra opción. Todavía puedes contemplar la sugerencia como no razonable, pero ahora puedes optar por utilizarla como una «provocación». Así que la estableces como tal (colocando delante la palabra «po») y luego procedes a usar el movimiento para avanzar hacia una idea nueva.

De este modo, podrás tratar cualquier idea que surja como una provocación, si así lo deseas. No importa si la persona que propone la idea sabe algo de la misma o no: es tu elección.

También hay algunos medios sistemáticos de crear provocaciones.

1. *Escapar.* Exponemos detalladamente algo que dábamos por hecho en una situación (nunca puede ser negativo). Luego cancelamos, negamos, dejamos o eliminamos lo que dábamos por sentado. Por ejemplo, «damos por hecho» que los taxistas conocen el camino. Así que nuestra provocación es: «Po taxistas no saben el camino». A partir de aquí avanzamos hacia la idea de «taxis en prácticas», señalizados de alguna manera. Estos taxis sólo podrán usarlos aquellas personas que conozcan la ciudad y puedan dar instrucciones al conductor. Esto implicaría que los conductores en prácticas ganarían algo mientras aprenden.

2. *Inversión.* Aquí cogemos las «instrucciones normales» según las cuales está sucediendo algo y las invertimos o les damos la vuelta en la dirección contraria. La provocación «Po coches tienen ruedas cuadradas» es un ejemplo. Normalmente, intentamos que las ruedas sean lo más redondas posible. Aquí vamos en la dirección opuesta y las convertimos en cuadradas.
3. *Exageración.* Tomamos alguna dimensión o medida y la exageramos hacia arriba o hacia abajo, más allá de lo normal. La provocación «Po policías tienen seis ojos» conduce a la idea de la vigilancia de los ciudadanos de 1971.
4. *Distorsión.* Exponemos la secuencia normal o un patrón de relaciones y luego lo alteramos, lo cambiamos o lo distorsionamos deliberadamente. La provocación «Po cierra la carta después de haberla enviado» parece imposible, pero conduce a una idea interesante. No cierras la carta ni le pones un sello. Una empresa de correspondencia pone un folleto o una propaganda en tu carta y luego paga el franqueo y la cierra. Esto se puede hacer acordándolo con Correos.
5. *Hacerse ilusiones.* Nos decimos a nosotros mismos: «¿Po no sería fantástico si…?». Esto sería una fantasía, más que un simple deseo. No debemos esperar que suceda. No es algo que podamos hacer. La provocación «Po la fábrica debería estar río abajo de sí misma» es de este tipo.

Las provocaciones deberían ser deliberadas y mecánicas. Nunca deberíamos rechazar una provocación porque nos parezca demasiado extraña o imposible. No deberías elegir provocaciones que se encuentren en el camino de hallar alguna solución que ya tienes en mente, pues no conseguirás ninguna provocación a partir de ellas.

Aprender el pensamiento lateral es como aprender a ir en bicicleta. Al principio parece raro y contrario a tu conducta natural. ¿Cómo se puede aprender a montar en bicicleta? A medida que practicas y vas adquiriendo habilidad es cada vez más fácil, pero debes perfeccionarlo. También existen cursos de formación impartidos por profesores cualificados.[12]

Ahora podemos ver de qué modo se pueden aplicar los procesos provocadores a las tres situaciones con el fin de reflexionar.

SITUACIÓN A. El problema del aparcamiento.
Provocación. «Po (sería estupendo si) cada coche llevara consigo su propio aparcamiento». A partir de aquí seguimos adelante con la idea de bonos permanentes para los aparcamientos que se encuentran por la zona. Incluso podemos adentrarnos en una idea aún más extrema construyendo coches con ganchos en el techo, de modo que pudieran colgarse en el aire en los lugares apropiados (aparcar en el aire).

SITUACIÓN B. El restaurante nuevo.

Provocación. Damos por hecho que en los restaurantes se sirve comida. Así que la provocación del tipo «escape» sería: «Po un restaurante sin comida». A partir de ahí pasamos a la idea de una «elegante zona de picnic interior». Los visitantes pueden traer sus propios refrigerios. Se puede proporcionar la cubertería y los vasos, el lavado e incluso las bebidas. También habría un cargo por el servicio.

SITUACIÓN C. El problema de los grafitos.
Provocación. «Po los grafitos son de un tamaño muy pequeño» (provocación del tipo «exageración»). Esto conduciría a la idea de proyectarlos sobre la pared. Lo que a su vez conduce a la idea de proyectar algo sobre la misma para ocultarlos. Por ejemplo, distintas luces de colores que pudieran neutralizar el color de los mismos. Si ya no se pudieran leer no existirían tantos motivos para realizarlos.

LA PROVOCACIÓN DE LA ENTRADA AL AZAR

Ésta es otra forma de provocación. También es la más sencilla de todas las técnicas del pensamiento lateral.

El método de la entrada al azar es especialmente apto para la creatividad de la «hoja en blanco». Se te pide que tengas ideas creativas, pero no sabes por dónde empezar. El método también es útil cuando sientes que has agotado todas las ideas posibles y continúas volviendo a las anteriores. Cuando el pensamiento se ha estancado, el método de la entrada al azar también te puede ayudar a seguir adelante.

La historia de la ciencia está llena de estos ejemplos, de cómo un acontecimiento aparentemente azaroso desencadena una idea importante. Hay una lamosa historia (probablemente falsa) acerca de cómo los pensamientos de Newton sobre la gravedad se desencadenaron a raíz de una manzana que cayó sobre su cabeza mientras estaba sentado leyendo en un jardín de Woolsthorp, Lincolnshire. Existen muchas otras historias sobre cómo un acontecimiento azaroso provocó una idea en una mente que había estado pensando sobre el asunto. Esta explicación es sorprendentemente simple.

El acontecimiento azaroso permite al pensador empezar desde un punto distinto. Comenzar desde otro ángulo ayuda a la mente a avanzar hacia el asunto usando un camino diferente. Este sendero se convierte en una idea nueva y útil. En los patrones asimétricos formados en el cerebro, el hecho de comenzar desde otra perspectiva puede proporcionarnos muchas ideas diferentes, puesto que la mente no se ve constreñida a seguir el pensamiento tradicional.

¿Cómo llegamos a este nuevo punto de inicio en la práctica?

Aquí aparece «la entrada al azar». La forma más simple de llegar a ella es con una «palabra al azar». (Es más sencillo usar nombres.) La entrada al azar también podría ser un objeto, una foto o cualquier otra cosa.

Lo más importante es que la palabra al azar no se puede elegir de ningún modo. De ser así, entonces el contexto de la elección reflejaría nuestra forma habitual de pensar.

Un sistema práctico consiste en tener una lista de sesenta nombres, mirar el reloj, y luego tomar nota de la posición de la aguja correspondiente a los segundos: si ésta indica 24 segundos entonces se elige la palabra veinticuatro de la lista. De este modo no se escoge la palabra porque tenga alguna relación con el tema.

En este punto, los lógicos se ponen muy nerviosos. Arguyen que si la «palabra» no tiene relación con el asunto entonces ninguna palabra serviría para ningún tema y de ese modo, ¿cómo se puede conseguir un resultado útil?

Por ello es necesario comprender, al menos en términos más amplios, de qué modo funciona el cerebro a la hora de diseñar herramientas específicas para el pensamiento. La palabra elegida al azar, que es una herramienta simple y poderosa, surge directamente a raíz de comprender los sistemas de crear patrones.

Una persona que vive en un pueblo siempre toma el mismo camino para ir a casa. Éste puede conducirle adonde quiera dirigirse. Un día, el coche se le estropea en las afueras del pueblo. Tiene que volver andando. Quiere saber cuál es la ruta más directa. Pide indicaciones y se encuentra llegando a su casa por un camino que nunca hubiera imaginado cuando salió de casa. Esto no es magia. En el centro hay una carretera principal que es la que siempre toma. En la periferia hay muchas otras vías posibles que pueden conducirle de vuelta a casa. Así que, si empiezas en la periferia, aumentarás las oportunidades de conocer nuevas sendas. Ésta es la explicación lógica de cómo funciona el método de la entrada al azar.

Este método es extraordinariamente fácil de usar a la hora de la práctica. Tienes un tema o una necesidad de pensar, consigues una palabra al azar y la relacionas con «po» para indicar una provocación.

«La fotocopiadora po nariz» puede llevar a la idea de usar el «olfato» como indicador. Si a ésta se le acaba el papel o la tinta, puede emitir un olor especial como señal. Cualquiera que se halle cerca correrá a poner los recambios. El olor tiene la ventaja de que no habrá que mirar al indicador de la máquina.

Nunca has de probar varias palabras al azar sólo porque no te guste la primera. Tampoco has de pasar a otra palabra, ni enumerar los atributos de la misma, ni pasar de una asociación a otra. En todos estos casos no estarías usando la naturaleza «provocadora» de la palabra al azar, sino buscando algo que «encaje» fácilmente.

Ahora veremos cómo puede funcionar este método de la entrada al azar en las tres situaciones del pensamiento.

SITUACIÓN A. El problema del aparcamiento.

Provocación al azar. La palabra al azar es «lentejuela». Es obvio que nunca se habría seleccionado esta palabra para resolver un problema relacionado con un

aparcamiento. Las lentejuelas son útiles cuando hay muchas de ellas. Así que dividamos el aparcamiento en secciones y asignemos una a cada departamento. Dejémosles decidir cómo van a utilizarlas.

SITUACIÓN B. El restaurante nuevo.
Provocación al azar. La palabra al azar es «sombra». Esto sugiere directamente las sombras de las marionetas indonesias. La sombra de una marioneta sería muy apropiada para un restaurante, porque no necesita mucho espacio. La idea puede ampliarse a un restaurante-teatro, de modo que se anuncia la obra y el restaurante a la vez. Una sombra es algo que «sigue» a la cosa real. De modo que a los clientes que hayan ido a cenar se les pueden enviar recordatorios periódicos con menús o platos nuevos. También se les pueden enviar bonos que podrán usar directamente o regalar a otras personas.

SITUACIÓN C. El problema de los grafitos.
Provocación al azar. La palabra al azar es «bikini». Esto sugiere inmediatamente que si en la pared hay algo atractivo es más probable que la gente no gire la cara. Otra sugerencia es convertir la pared en un lugar para poner carteles. La organización que venda las parcelas para poner carteles se encargará del mantenimiento. Esto podría aplicarse aunque sólo se utilizara una parte de la pared.

Ahora nos acercamos al final del enfoque creativo de la etapa del pensamiento **PO**. Como de costumbre, los resultados de la etapa **PO** son ideas y posibilidades. Éstas vinculan la posición inicial determinada por la etapa **LO** con el propósito del pensamiento determinado en la etapa **TO**.

Continuamos con el cuarto y último enfoque empleado en la etapa **PO**: «diseño y agrupación».

4. El enfoque del diseño y la agrupación

Éste es el cuarto y último de los enfoques utilizados en la etapa del pensamiento **PO**.

El enfoque del diseño y la agrupación reúne las cosas para alcanzar el propósito del pensamiento. Es una forma distinta de *buscar un enfoque rutinario*, pues en éste la acción ya está dispuesta y programada. En el *enfoque general*, partiendo de una necesidad que hemos establecido en un nivel amplio, vamos reduciendo las posibilidades a formas específicas de llevar a cabo lo que deseamos. En el *enfoque creativo* generamos ideas y luego las modificamos para ver si se ajustan a nuestro propósito.

El enfoque del diseño y la agrupación es constructivo. Reunimos las cosas. Esta

unión es creativa, pues lo que se produce puede ser algo nuevo, aunque los componentes, los ingredientes o los elementos que se han reunido no lo sean. Las letras estándar del alfabeto se pueden unir y producir muchas palabras. Algunos de los elementos utilizados en este enfoque pueden ser nuevos, o quizá lo sea el concepto general.

Un arquitecto tiene unas «instrucciones de diseño». Se le pide que diseñe una casa para un lugar en concreto. Esta ha de tener tres habitaciones, una grande para trabajar, una cocina con vistas, un garaje para dos coches, una gran sala de juegos y mucho espacio para guardar cosas. El arquitecto podría mirar un libro de diseños estándar y seleccionar el que más se parezca. Esto sería el enfoque de la «búsqueda de la rutina». Lo más normal es que éste cree un diseño partiendo de componentes conocidos para cumplir con los requisitos. En este caso el arquitecto no haría más que reunir una serie de componentes que están hechos para encajar entre sí.

Un diseñador de moda tiene una «imagen» general de lo que quiere conseguir, y luego prueba distintos medios para ponerla en práctica. Algunas ideas pueden proceder de los trajes tradicionales, otras de sus trabajos anteriores, y otras pueden ser nuevas. Un buen diseñador es capaz de «proyectar» e imaginar cómo puede quedar algo en vez de tener que materializar cada idea.

LA LISTA DE NECESIDADES

Uno de los enfoques consiste en diseñar una lista de necesidades. Esto ofrece una especie de molde para el producto final, y entonces el diseñador trabaja para rellenarlo.

Cada necesidad se puede satisfacer por separado. Luego se unen estos elementos inconexos y se intenta darles forma dentro de un todo coherente. Este proceso es parecido al del arquitecto que se describía anteriormente. Si estuviéramos diseñando una silla de ruedas para un minusválido, la «lista de necesidades» incluiría:

- silenciosa,
- que no contamine,
- que el sistema de locomoción sea sencillo,
- fácil de controlar,
- que se pueda subir y bajar fácilmente de ella,
- potente,
- pequeña.

Muchos de los requerimientos anteriores conducirían inmediatamente a pensar en un motor eléctrico, ya que éste es silencioso, no contamina, es potente, fácil de controlar, sencillo, pequeño, etc. Hasta el momento, el proceso es similar al de la «búsqueda de la rutina». Luego las piezas de la silla se han de construir en tomo al

motor. Aquí entra el diseño. Las limitaciones y los factores importantes, como la «seguridad», también se tienen en cuenta (la operación CtF del método CoRT).

Si estuvieras diseñando las papeletas electorales para unos comicios tendrías la siguiente lista de requerimientos:

- fácil de entender,
- cantidad mínima de palabras,
- comunicación visual,
- instrucciones claras de a quién estás votando,
- confirmación en sitios habituales de que la selección es una respuesta intencionada,
- fácil de leer (que pueda tener una lectura informatizada),
- difícil de estropear, a menos que sea eso lo que se pretende,
- difícil de falsificar.

El diseñador intentará incorporar todos estos requisitos al diseño. Puede que llegue a un punto en el que necesite una idea nueva. Ésta se convertirá en el centro del «pensamiento creativo». Por ejemplo: ¿cómo indicamos visualmente un candidato para aquellas personas que no ven bien o no saben leer?

EMPEZAR POR LAS PRIORIDADES

Aquí elegimos una o dos prioridades y realizamos el diseño en tomo a las mismas. Pongamos un ejemplo. Puede que decidamos que el hecho de evitar la confusión es la principal prioridad de la papeleta. Así que diseñaremos una que sea clara y explícita. Habiendo establecido esto, luego tratamos de añadir otras necesidades o de modificar el diseño inicial para incluir los otros requisitos y restricciones.

La opción de las prioridades principales depende del diseñador. Puede que éstas sean realmente primordiales en el diseño de las instrucciones. Quizás estos requerimientos sean los más difíciles de satisfacer, de modo que también deberemos poner toda nuestra atención en las mismas y luego ocuparnos de las que son más sencillas. Lo primero que tendría en cuenta el diseñador de un nuevo restaurante de *fast food* es el factor costes. Si la comida propuesta es demasiado cara, el diseño no sirve. El sabor y la conveniencia se pueden añadir luego. Sin embargo, el que diseñe «comidas sanas» atenderá en primer lugar el aspecto de la «salud». ¿Cómo se podría reivindicar genuinamente el aspecto de la salud?

Al diseñar unas vacaciones, la prioridad principal podría ser el tiempo. También podrían ser el tiempo y el precio. Otra prioridad podría ser eliminar de raíz cualquier posibilidad de protesta por parte de los más exigentes, con el fin de que no estropeen las vacaciones a nadie.

EL CONCEPTO PRIMERO

A veces el diseñador puede pensar primero en un concepto general y luego tratar de ver de qué modo los distintos requisitos se pueden adherir al mismo. En el caso de un parque temático, el concepto general es obvio. En el caso de una librería, el concepto podría ser «seriedad monástica» o «ligereza» o «fuente de color». En cada caso el diseño tendría que ser lo bastante definido y amplio como para contener los libros, y tendría que encajar en las dimensiones especificadas.

Los conceptos podrían ser originales o bien pertenecer a otras fuentes. En el diseño de ropa puede existir un «estilo general de la temporada», que los distintos profesionales interpretarán de diversos modos. Existen modas similares en los coches.

Al diseñar una comida también puede haber un concepto general, como «mediterránea», «aventurera», «tradicional», *«nouvelle cuisine»*, «infantil», etc.

Los diseñadores pueden trabajar con una finalidad «general» determinada por el concepto y luego tratar de dar forma al resultado y satisfacer las necesidades en el diseño de las instrucciones. Los arquitectos famosos, generalmente, trabajan de este modo. Su trabajo es un distintivo de su propio estilo. Sin embargo, todos los elementos requeridos se incluyen en el diseño final.

LA APORTACIÓN PARALELA

En teoría, las negociaciones deberían ser resultados diseñados, en lugar de batallas por la supremacía. El diseño final debería acomodar los valores, las necesidades y los temores de las distintas partes. Sus percepciones se han de tener en cuenta.

A fin de alcanzar este tipo de diseño, primero es necesario exponerlo todo en paralelo. No sirve de nada discutir a cada momento sobre si una serie de valores es superior a otra o si una percepción es más correcta que otra.

La razón por la que el marco de los *seis sombreros del pensamiento* se ha adoptado con tanto entusiasmo en los negocios es que proporciona un entorno simple para el diseño constructivo. ¿Cómo diseñamos un camino para seguir adelante? Esto es bastante diferente a tratar de conseguir un producto discutiendo sobre quién tiene razón o quién no.

Bajo el sombrero blanco toda la información se expone en paralelo, incluso cuando pueda ser contradictoria.

Bajo el sombrero amarillo los beneficios y los valores percibidos se exponen en paralelo.

Bajo el sombrero negro los miedos, los peligros y los problemas en potencia se expresan en paralelo.

Bajo el sombrero rojo se pueden expresar los sentimientos, las intuiciones y las emociones.

Bajo el sombrero verde se intenta hacer un diseño con todo esto para conseguir un producto que sea aceptable por ambas partes.

Este producto puede someterse de nuevo a los sombreros amarillo, negro y rojo.

EL DISEÑO DE TODOS LOS DÍAS

No hay nada mágico respecto al diseño. Lo hacemos todos los días. Cada vez que escribes algo unes palabras corrientes hasta conseguir la expresión o comunicación que deseas transmitir.

Cuando te vistes por la mañana te estás poniendo la ropa de la que dispones para conseguir un propósito: comodidad, moda, abrigo, etc.

Cuando cocinas estás diseñando una comida, a menos que sigas una rutina que determine lo que comes a diario.

Cualquier cosa que no sea rutina es diseño. El diseño puede agrupar distintas rutinas, del mismo modo que diseñar una ruta por la ciudad puede suponer enlazar los distintos recorridos de varios autobuses para llegar adonde nos proponemos. En este ejemplo en concreto, el análisis y el diseño operan desde ángulos opuestos. El análisis trataría de desglosar el viaje en segmentos clásicos. El diseño intentaría construir el viaje ensamblándolos. Cuando el producto deseado es tan específico como un destino determinado, entonces el diseño y el análisis se pueden emplear indistintamente. No obstante, cuando el resultado es más abierto, puede que no sea posible analizar lo que todavía no existe. Diseñar una nueva gorra para un oficial de la policía puede que implique analizar las necesidades y requisitos, pero luego será preciso el diseño. No se puede analizar el resultado final porque el único producto que tenemos al principio es la gorra antigua. Se puede buscar un remedio para sus defectos, pero esto supondría resolver problemas en vez de diseñar. Hay ideas nuevas que se pueden incluir y que no están relacionadas con los problemas anteriores. Por ejemplo, la nueva gorra se podría convertir en un arma.

Ahora podemos aplicar el enfoque de *diseño y agrupación* en las tres situaciones de siempre.

SITUACIÓN A. El problema del aparcamiento.

Enfoque de diseño. Las instrucciones para el diseño podrían ser: una solución que satisfaga a todos aquellos que desean usar el aparcamiento: adaptar las necesidades al espacio disponible. Si hubiera menos coches y más personas por coche se podrían satisfacer. Así que se sugiere dar acceso al aparcamiento sólo a aquellos que lleven a dos o más compañeros en el vehículo.

SITUACIÓN B. El restaurante nuevo.
Enfoque de diseño. La lista de necesidades podría incluir:

- publicidad,
- reputación,
- presencia ciudadana,
- satisfacción a los clientes,
- moda.

El resultado podría ser contratar a un agente de publicidad, al que se le pagaría un sueldo fijo más una comisión durante los seis primeros meses.

SITUACIÓN C. El problema de los grafitos.
Enfoque de diseño. Es preciso desanimar a los artistas sin tener que gastar en equipos de vigilancia constante o de limpieza. Quizás un mal olor (como ácido sulfhídrico) cerca de la pared alejaría a los pintores.

Resumen de la etapa PO

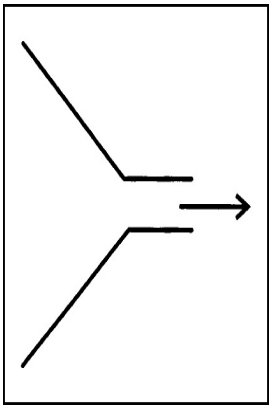
La etapa del pensamiento **PO** es la de la generatividad y la productividad. En ella se relaciona el lugar en que nos encontramos ahora con aquel al que queremos llegar.

La etapa **PO** genera posibilidades. Algunas son mejores que otras. Unas necesitan un mayor desarrollo antes de la evaluación. Algunas de las posibilidades no encajan con todas las restricciones y requisitos. Unas serán más prácticas, otras más caras.

Lo que es más importante recordar es que la función de la etapa **PO** es generar «posibilidades». Si evalúas inmediatamente cada una de ellas, a medida que van surgiendo, permanecerás firmemente anclado en tu propio pensamiento. Antes de poder usar una idea se ha de evaluar. Esta evaluación tiene lugar en la siguiente fase, la etapa del pensamiento **SO**. Genera tantas posibilidades como puedas, desarróllalas, luego evalúalas y elige la que creas mejor para pasar a la acción. No creas que puedes simplificar la etapa de la elección reduciendo el número de posibles alternativas. Ésa es una forma de pensar peligrosa y perjudicial. No es posible elegir el mejor resultado sobre la marcha. La etapa generativa se debe separar de la de evaluación. Sólo cuando empleas el enfoque de la «búsqueda de la rutina» has de tener razón en cada etapa. De no ser así puedes acabar utilizando la casilla incorrecta, pero ése no es más que uno de los cuatro enfoques.

Los cuatro enfoques expuestos en esta sección se superponen, pero también existen claramente por sí mismos.

1. El enfoque de la *búsqueda de la rutina* significa buscar en nuestras experiencias pasadas la respuesta a lo que tenemos que hacer. El vínculo entre la situación y la rutina de la acción es «identificar» la *casilla* en la que encaja la situación. Podemos usar el análisis para descomponer las situaciones complicadas de modo que sea más fácil identificarlas.
2. En el *enfoque general* definimos las necesidades en términos muy amplios y generales. Luego tratamos de que éstos sean cada vez más específicos hasta que al final conseguimos una forma práctica de alcanzar lo que queremos.
3. En el *enfoque creativo* empezamos a generar ideas. Luego las examinamos para ver si se ajustan a nuestras necesidades. Tratamos de modificarlas para que nos sean útiles en nuestro propósito.
4. En el *enfoque de diseño* y *agrupación* reunimos varios elementos para construir lo que queremos.



SO

¿Cuál es el resultado?

Así…

¿Así, qué?

¿Así, cuál es el resultado?

¿Así, qué hacemos?

¿Así que esto es lo que vamos a hacer?

El propósito de la etapa del pensamiento **SO** (así) es coger las posibilidades producidas en la etapa **PO** y conseguir algún resultado con ellas. Al final de la etapa **PO** las posibilidades no son más que eso. Hemos de desarrollarlas y evaluarlas antes de poder considerarlas ideas útiles. Luego habremos de elegir entre muchas de ellas la que decidamos usar. El propósito general de la etapa **SO** es el desarrollo y la elección. Al final de la misma deberemos tener la idea que hayamos seleccionado para poder ponerla en práctica posteriormente en la etapa de la acción **GO**.

Este proceso general a veces se puede acortar. Por ejemplo, si el propósito del pensamiento es conseguir alguna información y ésta pudo lograrse con facilidad, el pensador puede pasar directamente de la etapa **LO** a la **GO**. Del mismo modo, si con el enfoque de la *búsqueda de la rutina* en la etapa **PO** el pensador la encuentra, éste podría pasar directamente a la etapa **GO**. Sin embargo, incluso en este caso, la parte de la evaluación de la etapa **SO** sería aconsejable. En general, es mejor hacer uso de todo el proceso, aunque algunas de las etapas puedan ser muy cortas.

El símbolo de la etapa **SO** muestra un *proceso de reducción* que produce un resultado. Este resultado se representa con una sola flecha que se dirige hacia adelante, a diferencia del símbolo de la etapa **PO**, en el que se producían muchas «posibilidades».

La secuencia

La secuencia en el interior de la etapa **SO** es la siguiente:

DESARROLLO

a

EVALUACIÓN
a
ELECCIÓN
a
DECISIÓN
a
ACCIÓN (en la etapa **GO**)

El desarrollo de las posibilidades

Algunas de las posibilidades producidas por los procesos generativos de la etapa **PO** puede que no sean más que ideas iniciales o el inicio de algunas de ellas. En realidad son posibilidades, pero se han de trabajar antes de que se puedan evaluar. Esto es especialmente cierto en el caso del resultado del «enfoque creativo» de la etapa **PO**. Incluso el resultado del enfoque de la «búsqueda de la rutina» puede que se haya de modificar o adaptar a las circunstancias.

No debes pasar inmediatamente a la fase de evaluación y elección de la etapa **SO**. Has de emplear un tiempo en mejorar y construir ideas.

DAR FORMA A LAS IDEAS

Imagínate a un alfarero «dando forma» a una vasija en el torno. Ejerce la presión en el lugar adecuado para conseguir la forma deseada.

En el proceso creativo no diseñamos ideas para encajarlas en las restricciones, sino que primero las generamos y luego tomamos las limitaciones para darles forma.

Algunas de estas limitaciones pueden ser muy generales. Por ejemplo, una idea ha de ser legal. ¿Podemos darle forma de modo que sea legal? La idea del monopolio de las plazas de aparcamiento restringida a una marca de coches no sería legal, pero una subvención por parte de los fabricantes para reducir los costes por la marca de su coche sí podría serlo. Las ideas han de tomar forma para adaptarse a las normativas de seguridad contra incendios y de la construcción. La idea puede abarcar muchas cosas o ser demasiado compleja, y consecuentemente se ha de reducir o simplificar.

También existen limitaciones muy concretas que posiblemente se hayan de tener en cuenta en el proceso de dar forma. Puede que la idea la tenga que aprobar una persona en particular, de la que se sabe que hay ciertas cosas que le desagradan. ¿De qué modo puede adaptarse para evitar que le disguste?

ADAPTAR

Un sastre corta el traje para que se adapte a la tela de la que dispone. Así que adaptar es variar una idea para que *encaje* con los recursos concretos de la persona u organización que va a actuar sobre la idea.

Ésta puede ser maravillosa en sí misma y puede que haya sido bien diseñada ajustándose a todas las restricciones. Pero, ¿es adecuada para nosotros?

Una idea que puede ser apropiada para una gran organización con su propio equipo de ventas puede resultar bastante inapropiada para una empresa pequeña que carezca del mismo. Una idea puede encajar perfectamente con una persona extrovertida y atrevida, pero puede que no funcione para una que sea introvertida y tímida. La idea es excelente pero no encaja.

Nos preguntamos: ¿qué tipo de organización o persona podría actuar sobre esta idea? Luego nos cuestionamos: ¿es éste nuestro tipo de organización o de persona? Si la respuesta es no, entonces intentamos «adaptar» la idea para que encaje con nuestros recursos. Un restaurante pequeño no puede permitirse dar bonos de comidas gratis en un supermercado porque se inundaría de gente. Sin embargo, si estos se limitaran a una fecha y hora específica sí sería posible.

REFORZAR LA IDEA

Tomamos nota de la fuerza, el poder o el valor de la posibilidad sugerida. Luego tratamos de reforzarla todavía más. La primera expresión de una idea puede que no ofrezca todo el potencial de la misma. Por ejemplo, una lotería puede ser todavía más importante si se permite a los jugadores que apuesten por el «gordo» o bien por un gran número de pequeños premios. En la práctica probablemente se decidirían por ambos y comprarían dos números en lugar de uno. No te conformes porque una idea te parezca buena. Quizá se pueda mejorar.

LA CORRECCIÓN DE ERRORES

Esta es una parte obvia en el desarrollo de cualquier idea. Puede haber puntos débiles, errores y defectos. Tratamos de ponerlos en orden. Si los problemas son graves se puede convertir en todo un ejercicio de pensamiento. Puede que la idea de promoción salga mal (¿cómo evitamos ese riesgo?). Quizás el fallo es que todo depende de una sola persona. ¿Se puede solucionar? Quizás el defecto principal de la idea sea que va a llevar mucho tiempo. ¿Se puede hacer de modo que no se tarde tanto?

Aquí se usa el sombrero negro para enumerar todos los defectos y peligros en potencia. Ésta no es una parte del proceso de evaluación, sino del de desarrollo. Tratas de corregir los defectos.

EL SENTIDO PRÁCTICO

Sin lugar a dudas, esto es extraordinariamente importante. El sentido práctico puede aparecer bajo cualquiera de los encabezamientos anteriores, pero también requiere que se le «preste atención» por separado.

¿Hasta qué punto es práctica esta idea? ¿Podría serlo más?

El sentido práctico suele ser menos excitante que la novedad o los beneficios, por lo que la gente creativa, a menudo, tiende a ignorarlo. El proceso del desarrollo ha de trabajar en función de conseguir que la idea sea práctica.

Una idea práctica es la que se puede utilizar inmediatamente, en la situación actual de las cosas, sin esperar cambios mayores.

LA ACEPTACIÓN

Una idea puede ser maravillosa en sí misma pero no ser «aceptable». La idea puede no ser aceptable en un aspecto en un momento en particular o para un grupo en concreto. Si una idea para aumentar la productividad no es aceptable para los trabajadores o los sindicatos, no sirve para nada. Si una idea de inversión no es aceptable para la junta es inútil.

El hecho de que una idea sea aceptable o no depende de las percepciones de los demás. La sugerencia de que el espacio limitado de un aparcamiento se pueda utilizar como recompensa para los que trabajen más, puede que no sea aceptable para los que no utilizan el sistema de transporte público y han de usar sus coches para ir a trabajar.

Trabajamos para hacer que una idea sea aceptable. A veces puede que sólo sea cuestión de presentarla o de añadir alguna pequeñez. En otras ocasiones puede que sea necesario cambiarla por completo. La idea del aparcamiento podría ser aceptable haciendo excepciones con aquellos que realmente han de coger el coche.

LOS COSTES

¿Cuánto va a costar la idea? ¿Cuánto va a costar ponerla en práctica? ¿Cuánto va a costar mantenerla?

Prestar atención a los costes es fundamental y se incluirá en los procesos de dar forma y de adaptación. Generalmente hay un presupuesto y las ideas han de amoldarse al mismo. Unos costes muy altos también podrían sacar a relucir el hecho de haber prestado poca atención a los defectos. Pero los costes son tan importantes que también necesitan que se les preste atención separadamente.

- ¿Cuáles son los costes en términos de dinero?
- ¿Cuáles son los costes en materia de horas por parte de la dirección?
- ¿Cuáles son los costes en términos de molestias e interrupciones en el trabajo?

Todos estos temas volverán a salir al evaluar la idea. En este punto consideramos estos asuntos a fin de mejorarla. ¿Podríamos llevar a cabo la idea en colaboración con alguien más y reducir los costes? ¿Podríamos hacer el objeto en China para que saliera más barato? ¿Podríamos intentarlo en una zona más pequeña?

SIMPLIFICAR

Cuando concebimos las ideas por primera vez son mucho más complicadas de lo necesario. Esto es especialmente cierto con las ideas creativas, por lo que el esfuerzo del desarrollo se dirige a simplificarlas. Muy a menudo se pueden hacer más sencillas sin perder su valor en lo más mínimo.

La idea de ampliar la portería en un partido de fútbol porque no se marca ningún gol puede simplificarse sacando al portero durante un rato hasta que se marque alguno.

COGER EL CONCEPTO

A veces podemos coger el «concepto» de una posibilidad y luego aplicarlo de una forma totalmente distinta. Esto también forma parte del proceso de desarrollo.

¿Cuál es el concepto aquí? ¿De qué modo podemos aplicarlo mejor?

El concepto de proporcionar a los clientes catálogos de vídeo podría transformarse en retransmisiones televisivas a primera hora de la mañana. Otra opción sería que ellos trajeran sus propias cintas y se les copiara el tipo de catálogo que se ajustara a sus necesidades. De ese modo habría catálogos hechos a su medida a través de un ordenador con CD-ROM. Otra ampliación del concepto básico sería que los clientes pudieran solicitar detalles y listas de precios por teléfono, o que éstos se pudieran enviar por fax.

La evaluación y la valoración

Tras haber hecho todo lo posible por convertir las posibilidades en ideas con fuerza, en algún momento hemos de pasar a la evaluación y la valoración.

- ¿Vale la pena llevar a término esta idea?
- ¿Se puede hacer?

Siempre han existido estos dos aspectos. Si no merece la pena realizarla no es necesario que nos preocupemos de cómo llevarla a cabo. Si no es así, entonces habremos de valorar si se puede hacer o si nosotros podemos hacerlo.

En el marco de los *seis sombreros del pensamiento* se utilizarían los siguientes sombreros para la evaluación:

El *sombrero amarillo* para buscar los valores y los beneficios.
El *sombrero negro* para buscar los peligros, los problemas y las dificultades potenciales.
El *sombrero blanco* para ver si la sugerencia encaja con lo que sabemos de la situación.

En el programa de pensamiento CoRT se utilizan las siguientes herramientas:

MMI son puntos Más, Menos e Interesantes acerca de la idea.
CyS (Consecuencias y Secuelas) es para ver qué sucedería al valorar las consecuencias.

LOS VALORES Y LOS BENEFICIOS

Es posible hacer una distinción entre los *valores* y los *beneficios*. Podríamos decir que el valor reside en el objeto en sí mismo y el beneficio es el valor que una persona obtiene del mismo. En otras palabras, los beneficios siempre están relacionados con las personas.
Los beneficios de tener un lingote de oro podrían ser los siguientes:

- cobertura contra la inflación,
- algo para fanfarronear,
- se puede vender para conseguir dinero,
- es útil para aguantar libros,
- se puede convertir en joyas,
- sirve de garantía para pedir un préstamo.

Estos beneficios dependerán de la persona y de las circunstancias. Por ejemplo, cuando los tipos de interés están altos no se gana nada con un lingote de oro. Sale más a cuenta tener el dinero e invertirlo. Por otra parte, en momentos de inflación, el oro puede mantener su valor más que el dinero. Fanfarronear puede ser beneficioso para algunas personas, pero para otras puede ser peligroso, porque puede atraer ladrones.
En general no hay mucho que ganar al hacer estas distinciones entre los beneficios y los valores. El valor es una especie de depósito de beneficios potenciales. Sin embargo, ambos pueden usarse más o menos indistintamente.
Siempre vale la pena considerar primero los valores y los beneficios. Si éstos no son muy altos o no existen entonces está claro que no es necesario seguir adelante,

porque no compensa poner en práctica la idea. Cuando estás poniendo lodo tu esfuerzo en hallar su valor pero aun así no puedes encontrarlo, vale más descartarla o guardarla.

Si encuentras valores y beneficios considerables estarás motivado para superar las dificultades que se puedan hallar en la sugerencia. También estarás más animado para encontrar los medios de llevarla a cabo.

La búsqueda de los valores y los beneficios no es fácil. Realmente se ha de hacer un esfuerzo.

- ¿Cuáles son los beneficios?
- ¿Para quién son?
- ¿Cómo surgen?
- ¿De qué dependen?
- ¿Cuál es su magnitud?
- ¿Qué seguridad tienen?

Se hace la sugerencia de diseñar un tapón especial para los tubos de pasta de dientes. Esté tapón estaría atravesado por un gran agujero de lado a lado. ¿Cuáles son los beneficios?

«El usuario podría colgar los tubos de pasta de dientes en ganchos. Los distintos miembros de la familia podrían usar distintas marcas.»
«La tienda podría colgar la pasta de dientes en perchas y aprovechar el valioso espacio del estante.»
«El fabricante puede que no necesite poner la pasta de dientes en cajas de cartón. La reducción del uso del cartón mitigaría el problema de los residuos y no sería preciso que se corlaran tantos árboles, etc.»

Cuando buscamos los valores y los beneficios no nos hace falta mirar al futuro. ¿Cuánto durarán? ¿Hay circunstancias en las cuales podrían desaparecer? ¿Aparecerán otros beneficios posteriormente?

Al valorar las dificultades hemos de considerar a fondo el futuro en busca de problemas potenciales. Sin embargo, respecto a los beneficios, los que podamos obtener más adelante no son de mucha utilidad, a menos que también sean inmediatos. Esto no es del todo cierto, pues de ser así sería imposible vender un seguro de vida. Las decisiones de inversión también se realizan a largo plazo. No obstante, en general, las ideas no se ven tan atractivas a menos que tengan resultados inmediatos.

Los beneficios pueden incluir:

- más del mismo valor,
- nuevos valores,

- variedad,
- menos costes,
- conveniencia,
- menos trastornos/problemas,
- simplificar,
- prestigio,
- el factor de «sentirse bien»,
- seguridad,
- comodidad,
- entusiasmo,
- paz.

Es importante ser «sensible» a los valores y beneficios. Esto implica estar preparado para verlos, aunque no sean obvios. A veces sólo buscamos los que son muy aparentes, como ahorrar dinero. Con frecuencia los valores como la «paz mental» se suelen ignorar, pero en la práctica son muy importantes.

Por eso has de enumerar los valores y los beneficios percibidos en cada una de las posibilidades.

LAS DIFICULTADES Y LOS PELIGROS

Está claro que los asuntos como el *riesgo* y la *dificultad de la puesta en práctica* se podrían tener en cuenta en este apartado, pero lo haremos más tarde. En este punto decimos: «Supongamos que es posible poner en práctica la idea, ¿cuáles serían las dificultades y los peligros?».

Si estos últimos son considerables y no se pueden superar, ni siquiera necesitamos elaborar la viabilidad de la misma, porque no vale la pena usarla.

«La idea puede desagradar a algunas personas.»
«La idea puede dañar nuestra reputación o alguna otra cosa que estemos haciendo.»
«La idea puede ser demasiado cara o los costes pueden subir.»
«El producto puede ser perjudicial.»
«La idea puede que no funcione en absoluto.»
«La idea es demasiado complicada.»
«La idea no tiene demasiado encanto.»

Los tres aspectos principales de esta evaluación crítica son:

1. Que la idea no puede ofrecer lo que se supone que ha de proporcionar.
2. Que la idea nos perjudique a nosotros, a nuestra reputación o a los demás.
3. Que el coste sea demasiado alto.

En este tipo de evaluación necesitamos utilizar mucho el pensamiento de «proyección». Hemos de mirar hacia el futuro para imaginar y visualizar lo que podría suceder. Hemos de imaginar las distintas circunstancias y combinaciones de las mismas. Puede que hayamos de pensar en la respuesta de la competencia. Si bajamos las tarifas de vuelos y la competencia las baja todavía más puede que nosotros paguemos las consecuencias.

Se debería exponer la lista de puntos negativos.

Si se ve que la idea es muy beneficiosa, puede que se haga un último intento para superar las dificultades en un punto concreto. En teoría se debería atender a estas dificultades en la etapa del «desarrollo», pero es posible que pasaran desapercibidas.

VIABILIDAD

Ésta es la tercera arma de la evaluación. Nos gusta la idea, tiene ventajas. Las dificultades no son muy serias y queremos seguir adelante. ¿Podemos hacerlo? ¿Es viable para nosotros? En este punto la viabilidad siempre se considera en términos de quién va a utilizarla.

«¿Existe algún mecanismo para hacerlo?»
«¿Podría someterse a las vías habituales?»
«¿Tenemos los recursos (gente, tiempo, dinero) necesarios para hacerlo?»
«¿Tenemos alguna motivación para llevarla a cabo?»
«¿Tenemos la energía necesaria para ponerla en práctica?»
«¿Será aprobada y aceptada?»
«¿De qué modo interferirá en otras cosas que estemos haciendo?»
«¿Quiero hacerlo realmente?»

Hay ideas que sentimos que deberíamos realizar pero realmente no deseamos hacer. Hay otras que puede que no sean tan buenas pero queremos ponerlas en práctica. La motivación es parte de la viabilidad. Si no existe una motivación las cosas no se hacen, aun cuando sea bastante fácil. En este punto podría utilizarse la evaluación de los sentimientos del sombrero rojo.

Podría haber mecanismos a través de los cuales se pudiera llevar a cabo la idea, o puede que hayamos de establecer otros nuevos. Puede que empecemos a buscar socios.

El modo en que establezcamos algo para llevar a cabo una idea puede muy bien convertirse, en sí mismo, en todo un nuevo enfoque del pensamiento. El propósito (etapa **TO**) de nuestro pensamiento sería: ¿cómo llevamos a cabo esta idea?

En la etapa del pensamiento **SO** no es necesario elaborar todos los detalles de la realización, pues eso se hará en la etapa **GO**. Sin embargo, la valoración de la viabilidad ha de concluir con una idea clara de si ésta es factible o no:

1. Definitivamente viable.
2. Viable haciendo algún esfuerzo y algunos ajustes.
3. Viable pero con dificultades.
4. Totalmente inviable.

La elección

Tanto el desarrollo como la evaluación contemplan cada idea por separado. ¿Cómo la desarrollamos? ¿Cómo la evaluamos? En este punto:

- Puede que *no tengamos ideas* lo bastante atractivas como para seguir adelante.
- Puede que tengamos *una idea* claramente mucho mejor que las otras.
- Puede que tengamos *varias buenas ideas* y sea necesario elegir.
- Puede que tengamos un *gran número* de ideas aparentemente buenas.

Una bella mujer con varios ardientes pretendientes sólo se puede casar con uno de ellos. Ha de elegir.

Aquí suponemos que sólo podemos usar una de las ideas viables. Esto no siempre es cierto, porque hay muchas ocasiones en las que podemos emplear varias ideas. En cualquier caso, las que no se eligen no se descartan, sino que se pueden almacenar para volverlas a considerar más adelante o incluso «venderlas» a otra organización.

En esta fase del proceso del pensamiento podemos ser bastante groseros. Establecemos nuestras prioridades y nuestra base para elegir y luego ponemos a un lado las ideas que no las cumplen.

Por ejemplo, puedes tener unas bases de selección muy sencillas:

«Sólo voy a tener en cuenta aquellas ideas de las que me siento muy seguro.»

Esto es auténtica selección realizada con el sombrero rojo.

LO MÁS FUERTE Y LO MÁS DÉBIL

Éste es un método muy sencillo de seleccionar. Divides todas las posibilidades en dos grupos: el más fuerte y el más débil. La valoración compuesta de lo *más fuerte* y lo *más débil* se basa en el sentimiento que se tiene a escala general acerca de los beneficios, los peligros, la viabilidad y la intuición.

Luego dividimos de nuevo el grupo más *fuerte* en lo más fuerte y lo más débil.

Continúas de ese modo hasta que sólo te quedan unas pocas posibilidades. Entonces las comparas de forma más detallada.

DENTRO Y FUERA

Puedes elegir alguna cualidad o característica que deban tener todas las ideas que se puedan utilizar. Por ejemplo, al elegir un lugar para vivir podrías decir: «Tiene que estar como máximo a una hora de camino de mi puesto de trabajo». Las posibilidades que tengan esta característica se incluyen *dentro*. Las otras se quedan *fuera*.

Puede que elijas alguna cualidad o característica que no forme parte de ninguna idea utilizable. Por ejemplo, puedes decir: «No quiero ninguna idea que resulte cara». Por consiguiente, descartas todas las que son caras. Las que no lo son permanecen «dentro».

Es posible que haya más de una característica «dentro» y más de una «fuera».

LAS PRIORIDADES

Al haber evaluado las ideas habrás sido consciente de los tipos de beneficios que se ofrecen y también de las dificultades. También puedes volver a la etapa **TO** para redefinir las necesidades de tu pensamiento. ¿Qué deseas conseguir? A partir de esto has de ser capaz de crear una lista de prioridades que sirva de base para la selección. Pueden haber tantas opciones como doce o tan pocas como cuatro.

Ahora revisas cada una de las posibilidades con la lista. Puede que sean las primeras o las que han permanecido a través de los procedimientos de selección sugeridos anteriormente. Puedes decir «sí» o «no» según la posibilidad cumpla o no con esa prioridad en particular. Entonces puedes determinar qué posibilidades cumplen mejor las prioridades.

Si lo deseas dales una calificación según su importancia, de modo que una prioridad que tenga el número uno obtendrá diez puntos, mientras que la que tenga el número diez sólo conseguirá uno. Luego los sumas y la ganadora puede ser la posibilidad que deberías escoger.

Otra forma consiste en, sin necesidad de usar un simple «sí» o «no» para indicar si una posibilidad cumple una prioridad, darle una «calificación de cercanía» en una escala del 1 al 5. De tal forma que una posibilidad que se ciña completamente a la prioridad obtendrá un 5, pero otra que sólo lo haga en un nivel muy justo obtendrá un 1.

Ambos métodos se pueden combinar, pero entonces se complican bastante. El propósito es transformar las cualidades en cantidades y luego dejar que la cantidad mayor sea la que nos haga decidir.

LA COMPARACIÓN DIRECTA

Cuando se han reducido las posibilidades a tan sólo unas pocas, entonces es posible compararlas directamente entre sí.

«¿Cuáles son los beneficios de esta posibilidad comparados con los de esta otra?»
«¿Cuáles son las dificultades de esta posibilidad comparadas con las de esta otra?»
«¿Cómo difieren en el nivel de la viabilidad?»
«¿Qué beneficios y qué peligros son más importantes para nosotros?»

LA AVARICIA, EL MIEDO Y LA PEREZA

En otro libro, *De Bono's Thinking Course*,[13] sugiero una forma simple de tomar una decisión. Ésta se basa en los tres elementos de la avaricia, el miedo y la pereza. Cogemos cada posibilidad por separado y vemos a cuál de estas tres pertenece cada una.

«Me gusta esta idea porque ofrece muchos beneficios» (elemento avaricia).
«No me gusta esta idea por las incertidumbres y peligros que conlleva» (elemento miedo).
«No me gusta esta idea porque es demasiado complicada y supone mucho esfuerzo» (elemento pereza).

Generalmente, los elementos estarán combinados, pero en cada caso habrá uno dominante que te ayude a aceptar o rechazar una idea.

LA EVALUACIÓN FINAL

Una vez hayas hecho tu elección, has de llevar a cabo la evaluación final.

- ¿Cuáles son en realidad los beneficios esperados?
- ¿Cuáles son los posibles problemas?
- ¿Hasta qué punto es factible?

Es necesario examinar con detalle las consecuencias de poner en práctica la acción.

La decisión

La palabra «decisión» se suele emplear indistintamente junto con «elección». Puedes decidir qué alternativa elegir o qué camino tomar. La dama puede decidir con qué pretendiente se va a casar.

En esta sección hablaré de la «decisión» en el sentido de hacerlo o no hacerlo. ¿Hacemos algo o no lo hacemos? Éste es un uso muy frecuente de la decisión. ¿Nos marchamos a otra ciudad o nos quedamos? ¿Acepto esta oferta de trabajo o no la

acepto?

También podemos aplicar el proceso de la decisión al resultado de la etapa de la elección. Hemos seleccionado la opción que preferimos de entre todas las posibilidades. Ahora bien, ¿seguimos adelante con esa opción o no?

Se podría decir que en la etapa de la elección ya se ha tomado la decisión, pero hay muchas consideraciones que encajan mejor en la etapa de la decisión. Y son las que tendremos en cuenta aquí.

EL MARCO DE LA DECISIÓN

- ¿Cuál es el marco de la decisión?
- ¿Quién decide?
- ¿Es ésta la decisión final o sólo una etapa?
- ¿Quién tiene la capacidad para tomarla?

Este proceso contempla lo que antecede a la decisión, más que los contenidos. La decisión lomada en un departamento de investigación no es igual que la decisión que ha de tomar la junta para hacer la inversión. ¿Puede tomar una esposa una decisión por sí misma o debería participar la familia? ¿Quién está en la mejor posición para decidir qué carrera seguir?

LA NECESIDAD DE LA DECISIÓN

- ¿Por qué necesitamos tomar esta decisión?
- ¿Qué esperamos obtener de ella?
- ¿Qué pasaría si no hiciéramos nada?
- ¿Qué pasaría si esperáramos?
- ¿Quién necesita esta decisión?
- ¿Es esta decisión un lujo o una necesidad?

Esto se convierte en un área muy difícil, porque todo cambio implica riesgo. Por lo tanto, hay personas que discuten cuando deben enfrentarse a cualquier toma de decisiones porque temen el riesgo. Sin embargo, hay momentos en los que no tomar decisiones implica un riesgo aún mayor. Suele ser difícil llegar a ver esto. Las oportunidades pueden desaparecer. Las cosas pueden ir empeorando cada vez más sin que nadie se dé cuenta. La competencia puede ir avanzando. Al final, ya será evidente el peligro que encierra no hacer nada, pero entonces puede que ya sea demasiado tarde para hacer algo. Las organizaciones más famosas se han hundido por permanecer impasibles. Creían que con el mantenimiento bastaba.

LA PRESIÓN DE LA DECISIÓN

- ¿Cuál es la presión para tomar una decisión?
- ¿Es esto una crisis?
- ¿Es un momento de presión?
- ¿Quién la está ejerciendo?
- ¿Cuál es la urgencia?

Hay ciertas cosas que tienen límites de tiempo. Las solicitudes deberían llegar en una fecha concreta. Los precios cambian. Alguien puede tener que tomar una decisión.

EL ESCENARIO

- ¿Cuál es el escenario en el que estamos tomando la decisión?
- ¿Qué aspecto tendrá el futuro escenario?

No sólo contemplamos las consecuencias de la decisión, sino el contexto en el que ésta va a operar. Tan sólo podemos elucubrar sobre el futuro. Podemos hacer *la mejor* y *la peor conjetura* y luego tratar de diseñar nuestra decisión para que nos sirva en cualquier caso, por muy extremo que sea.

EL RIESGO

Éste es un elemento extraordinariamente importante en la decisión, en la elección, en la evaluación, etc. El riesgo se considera aquí porque en la etapa de la decisión es esencial una valoración del mismo. Hay muchos tipos distintos de riesgos.

- La idea puede que no funcione como creíamos que debiera.
- La idea puede que no se ponga en práctica correctamente.
- La idea puede fracasar a la hora de alcanzar su objetivo o meta.
- La idea puede perjudicarnos.
- Las circunstancias podrían cambiar y hacer que la idea fuera inútil o peligrosa.
- La respuesta competitiva podría destruir la idea o causamos perjuicios.
- Las cosas podrían cambiar (tipos de interés, normativas, etc.).

Por lo tanto, cuando la idea no funciona tan bien como se esperaba existen riesgos *deficitarios*.

También hay riesgos *peligrosos*, con los que acabamos peor de lo que empezamos.

También están los riesgos *inciertos*, en los cuales los cambios imprevistos pueden conducirnos a cualquiera de los anteriores.

Hemos de ser conscientes del riesgo. También hemos de tratar de reducirlo.

Podemos reducir el riesgo de funcionamiento a través de una cuidadosa planificación y una formación adecuada.

Podemos intentar poner a prueba la idea en un esquema piloto, un estudio de mercado o con grupos de experimentación.

Podemos intentar limitar el daño diseñando una *posición de retaguardia* o una *posición de salida*.

Podemos tratar de reducir el riesgo asegurando, protegiendo o utilizando derivados financieros.

No nos lo jugamos todo a una sola carta.

Cualquier cosa que tenga que ver con el futuro implica riesgo. Incluso continuar con las mismas rutinas conlleva riesgo en un mundo tan cambiante. La mayoría de los herreros ya no tienen trabajo, aunque no tengan la culpa de ello.

EL RESULTADO

Tras haber considerado el marco de la decisión, las necesidades y las presiones, los riesgos y los beneficios de la opción elegida, hemos de tomar la decisión. La decisión siempre es un equilibrio entre las necesidades, los beneficios y los riesgos. Si la necesidad implica que el hecho de no hacer nada supone el mismo riesgo, entonces éste nos compensa. Tratamos de ser precavidos y de reducirlo, en la medida de lo posible, a través del diseño y la retaguardia. Si la necesidad es muy grande, los beneficios son importantes. Así que al final, la necesidad es la que conduce a la decisión.

Necesitamos hacer algo. Esto es lo mejor que podemos hacer.

Mirar hacia atrás: las razones

Cuando se ha elegido o se ha tomado una decisión es muy útil mirar hacia atrás y explicar las razones por las que se ha llegado ahí. ¿Por qué se eligió esto? ¿Por qué se rechazó esta otra opción? ¿Por qué se tomó esta decisión?

«Tomo esta decisión porque creo que las cosas empeorarán si no hacemos nada. Éstas son las razones por las que creo esto…»
«He tomado esta decisión porque los beneficios que me ofrece son los siguientes… Todos ellos son importantes y viables.»
«Rechacé esa opción porque requería habilidades que no poseemos.»
«Rechacé esa opción porque no encajaba en nuestro estilo.»

«Tomé esta decisión porque me parecía correcta: me basé en la intuición.»

Cuando hagas esto, con frecuencia te sorprenderá cuán débiles y poco convincentes parecen ahora las razones. ¿Elegiste o decidiste realmente con esta base? ¿Justificarías realmente tu decisión de esta forma?

Esta *revisión a posteriori* es muy útil. A veces podemos volver atrás y esto nos puede forzar a reconsiderar una elección o decisión. Esta revisión también puede poner de manifiesto que, al final, la decisión fue intuitiva, o que se tomó según el sombrero rojo. Esto no significa que fuera incorrecta, pero hemos de saberlo.

También puede haber un sombrero rojo final:

- ¿Cómo me siento respecto a esta decisión?
- ¿Estoy contento con ella?

Resumen de la etapa SO

El propósito de la etapa **SO** es tomar las posibilidades producidas en la etapa generad va **PO** y reducirlas a una sola opción, a algo sobre lo que se pueda actuar.

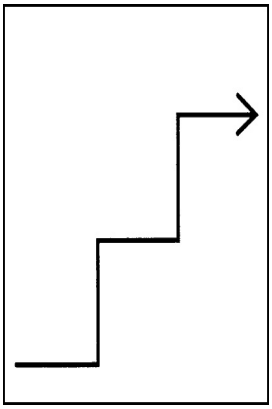
Existe la etapa del *desarrollo*, en la que las ideas se desarrollan todavía más, se construyen, se refuerzan, se superan los defectos. Las ideas se vuelven más prácticas, más aceptables y más simples. Ésta es una etapa creativa y constructiva en la que intentamos conseguir lo mejor de una idea.

Luego viene la etapa de la *evaluación*. En ella se evalúa cada idea. ¿Cuáles son los beneficios y los valores? ¿Cuáles son las dificultades y los peligros? ¿Es factible para nosotros? En esta etapa todavía estamos tratando con cada posibilidad por separado.

Luego viene la etapa de la *elección*, en la que se ha de seleccionar una idea entre un número de ellas disponibles (no siempre ha de ser una). Hay varias formas de llevar a cabo esta opción. Algunos métodos simples pueden reducir el número de posibilidades hasta el punto en que se puedan hacer comparaciones directas.

Por último, está la etapa de la *decisión*. ¿Procedemos con la idea o la acción sugerida o no seguimos adelante? Hemos de examinar la necesidad que tenemos de tomar la decisión, las presiones y el contexto. Necesitamos evaluar el riesgo y buscar medios de reducirlo. Si la necesidad y las recompensas esperadas exceden al riesgo, seguiremos adelante.

En esta fase se elige una idea que se pueda utilizar en la etapa final del pensamiento: la etapa **GO**.



GO

Poner en práctica el pensamiento

¡Ve!
Ve hacia adelante
Ve al frente
¡**Ve**nga!
Ve a por ello
Manos a la obra

El símbolo (**go**: vé) indica dirigirse hacia adelante y hacia arriba, paso a paso. Sugiere construir algo en dirección ascendente. Sugiere ser constructivo. La línea es sólida, ya no es sólo una posibilidad. Estamos consiguiendo que ocurra.

Es totalmente cierto que la *acción* no tiene por qué formar parte de todo pensamiento. El propósito del pensamiento puede haber sido recopilar una información específica, hacer una exploración general, comprender algo por medio del análisis, resolver un problema mental (como en las matemáticas), escribir algo, diseñar alguna acción que transmitir a otra persona para que la ponga en práctica… Hay muchos otros ejemplos en los que no se requiere la acción al final del pensamiento. Aun así, la etapa **GO** pone el punto final. Si el propósito del pensamiento es hacer un informe, producirás ese informe.

Sin embargo, es un gran error creer que todo pensamiento termina sin acción, que ésta es asunto de otra persona, que hay «pensadores» y «hacedores», y que ambos están separados. Es una idea falsa que ha sido apoyada por la tradición académica. El «hacer» se supone que es para la gente que no puede pensar. Se cree que «hacer» es fácil.

Esta visión errónea la sostuvieron particularmente Sócrates y, en general, la *banda de los tres*. Sócrates creía que «el conocimiento lo es todo». Si tuvieras el conocimiento correcto actuarías en consecuencia. No era necesario pensar en la parte. Hay algo de verdad en esto. Si eres un conductor experimentado, basta con conocer la ruta para llegar a tu destino. La parte de la conducción es sencilla y rutinaria. Hubo una época en que el mundo era de este modo: acciones rutinarias y sencillas realizadas en un mundo no cambiante. En la actualidad, las cosas son distintas, el mundo cambia, la acción ya no es simple y obvia.

Operativismo

Hace muchos años inventé la palabra «operativismo». Había una razón para hacerlo. La enseñanza se vanagloriaba de encargarse del «numerismo» (todo lo relacionado con los números y las matemáticas) y el «alfabetismo» (todo lo relacionado con la palabra escrita). Sin embargo, los jóvenes dejaban la escuela para adentrarse en un mundo que requería acción. Ya no se trataba de reaccionar a algo que te situaban delante. Ya no era cuestión de que te dieran toda la información y te pidieran que resolvieras un problema. Había que tomar iniciativas, encontrar información, generar alternativas, tomar decisiones y pasar a la acción. A mí me parecía que el «operativismo» también era importante. El numerismo y el alfabetismo no eran suficientes.

El operativismo abarca todas las habilidades de la acción, de hacer que sucedan las cosas.

El producto simple

El propósito de la etapa del pensamiento **GO** es vincular el producto de la etapa **SO** con el de la etapa **TO**. Es obvio que es posible dividir el pensamiento en dos partes distintas.

- *Primera parte:* «Quiero conseguir una solución para este problema».
- *Segunda parte:* «Quiero conseguir un medio de poner en práctica la solución».

En algunos casos no hay elección porque la puesta en práctica del resultado del pensamiento es tan compleja como el propio acto de pensar. No obstante, en asuntos menos complicados la etapa **GO** indica la acción que es necesaria para alcanzar el resultado general: por ejemplo, resolver el problema. La importancia de incluir esta acción en la etapa **GO** es que la solución al problema ha de ser práctica, porque se tendrá que considerar cómo aplicarla. No vas a dejarla en el aire como una posible «solución» para que otra persona la utilice.

Con «producto simple» me refiero a aquellas situaciones en las que ya se han realizado casi todas las tareas del pensamiento antes de alcanzar la etapa **GO**. Anteriormente se ha proporcionado una lista de tales situaciones. En tales casos, la etapa **GO** quizá no sea más que un resumen.

«He investigado el tema y he obtenido la máxima información posible.»
«He investigado el tema y ahora estoy escribiendo el informe.»
«Creo que ahora tengo una explicación adecuada de lo que ha pasado.»
«Ahora hemos decidido que esta campaña publicitaria ha de seguir adelante.»
«Ahora tenemos planes para este nuevo proyecto. Sólo se trata de acabar de

organizarlos y presentarlos formalmente.»
«Nuestras negociaciones han tenido éxito y hemos llegado a un acuerdo.»

En casi todos los casos, el trabajo ya casi estaba hecho. Puede que quedaran algunos retoques para terminar, como dibujar los planos, escribir el informe o firmar el acuerdo.

Ello no significa que la etapa **GO** sea innecesaria en todos esos casos. Simplemente implica que es sencilla y breve. Una carretera corta sigue siendo una carretera.

Canales rutinarios

Has decidido qué película quieres ir a ver, así que te vas al cine y la ves. La acción requerida es la rutina. Has elegido la casa que quieres comprar y sigues la rutina de comprarla. Puede haber situaciones en las que debas detenerte y pensar de nuevo en ellas, por ejemplo en lo que se refiere a la financiación, pero los mecanismos para la acción están en su lugar y son bien conocidos.

Si estás trabajando en una gran organización, tu papel puede que sea tomar una decisión o dar una orden. Los mecanismos están en su lugar para llevar esto a cabo.

Así que en la etapa **GO** puede que te preguntes: «¿De qué canales, mecanismos o rutinas dispongo para poner en práctica los resultados de mi pensamiento?».

- Puede que haya canales rutinarios muy buenos.
- Puede que existan canales rutinarios que sean escasamente adecuados.
- Puede haber canales rutinarios pero crees que los puedes mejorar.
- Puede que no haya canales rutinarios y tengas que «diseñar» tu propio plan de acción.

El diseño de la acción

En mi libro *Opportunities*,[14] introduje el concepto de las *casillas-si*. La acción podría dividirse en aquellas cosas que estuvieran totalmente bajo tu control y las que estuvieran a la espera de algún «resultado».

Puedes coger el coche e ir a una tienda con la intención de comprar una cierta marca de ordenador. Todo eso está bajo tu control. *Si* la tienda tiene el ordenador lo comprarás. *Si* la tienda no lo tuviera, preguntarías dónde conseguirlo y te irías a la siguiente. El *diseño* de la acción significa tener el máximo número de cosas bajo tu control y también diseñar la acción que realizarás tras la *casilla-si*, sea cual fuere el destino del resultado de esa casilla.

Si te sentaras en casa y telefonearas a varias tiendas de ordenadores para ver cuál tiene la marca que deseas, te ahorrarías mucho tiempo.

La vida está llena de pequeños «sis». En el ejemplo anterior podías haber dicho:

- si el coche arranca…
- si el coche tiene bastante gasolina…
- si encuentro sitio para aparcar…
- si la tienda está abierta…

Ignoramos estos pequeños «sis» y nos concentramos en los más importantes.

Por lo que podemos dividir la acción en:

- esto lo puedo hacer,
- esto depende de un resultado (casilla-si).

La «casilla-si» puede significar pedir información. Puede implicar pedirle a alguien que haga algo. Puede ser una búsqueda que tenga éxito o no.

A veces las «casillas-si» son tan importantes que se convierten en un nuevo centro independiente.

A menudo una «casilla-si» implica investigar la viabilidad, la aceptación o los costes. Podrías preguntar a tus empleados si les gustaría organizar el acceso al aparcamiento. Puede que rechacen o acepten esta idea. Para poner en marcha el negocio del restaurante que acabas de abrir, puede que necesites encontrar un buen agente de publicidad, pero habrás de encontrar a un buen profesional que quiera trabajar por el precio que estás dispuesto a pagar.

A veces los productos de una «casilla-si» se conocen con anterioridad.

Hay dos vías posibles. Si una no se puede usar se elige la otra. Si no hay ningún avión para llegar a París a la hora que deseas, puedes tomar el tren que atraviesa el túnel del canal. Puedo empezar a buscar una sustancia con ciertas características. La investigación puede revelárnosla o indicar que no existe.

En otras ocasiones, el resultado no se conoce. Puedo llevar una obra de arte a una subasta, pero no sé que precio voy a conseguir. Si es alto, puedo comprar una casa en Francia. Si es bajo, puedo invertir en acciones. Podría establecer una cantidad para separar «alto» y «bajo».

Anunciarte como asesor o como jardinero es algo que está bajo tu control; el resultado, no. Puede que te agobien con llamadas o que recibas muy pocas.

LAS ETAPAS

La planificación de la acción, generalmente implica etapas.

Antiguamente, los peregrinos solían hacer paradas en sitios concretos de la ruta.

Estas paradas eran para reponerse, descansar y dormir. Así que, a lo largo de una ruta concreta, puede haber etapas. Éstas se encuentran dentro de la misma como *objetivos*, controles y resúmenes.

«Hemos concluido con la primera etapa.»
«Ahora estamos en este punto.»
«Nuestra meta inmediata es la siguiente…»
«Todavía estamos en la ruta.»

Tales etapas son puntos situados a lo largo de un sendero bien definido, pero existen otros tipos.

Puede haber una situación en la que se reúnan varias cosas y, a menos que eso suceda, no puedas seguir adelante. Éstas son un tipo de «casillas-si». «A menos que pases tu examen de Derecho no podemos seguir adelante.» En algún punto, los planes y recursos tendrán que converger. Tales etapas nos sitúan en la posición adecuada para seguir avanzado. Éstas no son sólo paradas a lo largo del camino, sino también *puntos de encuentro*.

Puedo diseñar un anuncio y pagar para que salga en el periódico. No puedo predecir el resultado, pero si no hay ningún mecanismo para atender las respuestas estaré malgastando el tiempo y el dinero. Por lo tanto, habrá que preparar esa etapa con anterioridad.

LOS OBJETIVOS Y LOS OBJETIVOS SECUNDARIOS

El objetivo global, meta o destino, puede ser muy conocido. Sin embargo, es difícil diseñar acciones sólo para alcanzar esa meta general. Por ejemplo, te estás dirigiendo hacia el norte y llegas a una carretera bloqueada. Habrás de diseñar tu acción a escala local. Ya no basta con insistir en que ibas hacia el norte. A escala local puede que tengas que ir hacia el sur para evitar la obstrucción.

Por estas razones, y también por las de la motivación y la revisión, establecemos *objetivos secundarios*, que son destinos en la ruta hacia la meta final. Al final de cada etapa del diseño de la acción existe un objetivo secundario. En el diseño general se trazan estos objetivos secundarios para conducirnos al final de nuestro destino. Así que basta con dirigirnos hacia el objetivo secundario en cualquier momento que resulte preciso. Si alcanzamos cada objetivo secundario secuencialmente, acabaremos llegando a nuestro destino final.

Incluso cuando estamos entrando en un objetivo secundario hemos de seguir teniendo presente la meta final. La razón es que la acción emprendida para alcanzar un objetivo secundario puede interponerse en el objetivo global. Un muchacho lleva algunos pollos para vender. A mitad de camino decide vendérselos a alguien para poder pagarse el alojamiento. Así que el propósito del viaje ha desaparecido. Esto es

una exageración, pero si no mantenemos nuestro objetivo final puede que actuemos para satisfacer los objetivos secundarios inmediatos, pero no el principal.

LA FLEXIBILIDAD Y LA RUTINA

En mi libro *Seis pares de zapatos para la acción*,[15] describo seis estilos básicos de acción:

- zapatos formales azules: acción de rutina,
- zapatos bajos de cuero marrones: acción de empresa,
- zapatos deportivos grises para correr: acción de investigación,
- botas de plástico naranjas: acción de crisis,
- zapatillas rosas: acción de los valores humanos,
- botas de montar púrpura: acción de la autoridad.

No es posible instruir a alguien para que sea perfecto en todas las situaciones. Por eso, lo que se pretende es exponer claramente ciertos estilos básicos de acción. Luego, en cualquier situación, empleas uno o combinas dos de ellos. Por ejemplo, puede haber una crisis en la que haya una gran necesidad de acción referente a los valores humanos.

En este punto buscamos la diferencia entre la acción de rutina (los zapatos formales) y la acción de empresa (los zapatos bajos de cuero marrones). Hay momentos en los que la acción ha de ser exactamente rutinaria. Un piloto con una lista de objetivos tendrá que hacer una revisión rutinaria y precisa o podría correr el riesgo de despegar sin llevar bastante combustible.

En otros momentos se necesita flexibilidad. El blanco o el objetivo ya se han establecido. Hay ciertas directrices o límites (no excederse de estos costes, no hacer nada ilegal), pero la persona puede diseñar su propia forma de alcanzar el objetivo. Las personas diseñarán diferentes tipos de acciones según las circunstancias locales y su estilo de vida. La flexibilidad es menos amplia. Puede haber una rutina, pero si hay un obstáculo o un cambio la persona puede ser flexible. La cadena hotelera Ritz Garitón tenía la política de que cualquier empleado podía gastar hasta 2.000 dólares para corregir algún error que hubiera importunado a un cliente.

Siempre existe un dilema. Cuantas más cosas se puedan englobar en la rutina, más fácil será la acción. Por otra parte, cuanto más intensa sea esta, más difícil será hacer frente a los cambios y a las dificultades a escala local.

Has de tener siempre presente que no vale la pena y no tiene mucho sentido utilizar las rutinas establecidas. Al mismo tiempo, has de tener en cuenta la posibilidad de ser flexible. Si te encuentras con obras en la carretera, habrás de hallar otra ruta.

REVISIONES Y CONTROLES

¿Cómo sabemos que todavía seguimos en «el camino»? Antes, los navegantes miraban periódicamente las estrellas para comprobar dónde estaban. Actualmente utilizan señales por vía satélite, que pueden indicar dónde se encuentra exactamente una pequeña embarcación en cualquier momento.

Una de las razones para diseñar la acción en etapas es que podemos revisar lo que está pasando. ¿Estamos haciendo lo que empezamos a hacer? ¿Son en este momento los resultados lo que esperábamos que fueran? ¿Seguimos con el mismo plan o lo cambiamos?

Si tus esfuerzos para atraer a gente al restaurante no parecen estar teniendo éxito, ¿seguirás empleando todavía más esfuerzos en la misma dirección o intentarás algo nuevo? Esto siempre es difícil, porque los resultados, generalmente, no son tan inmediatos como esperamos. El restaurante puede ir mejor paulatinamente, pero no haber alcanzado ese nivel en el que todo el mundo quiere que se le vea allí.

Cualquier acción se diseña para el futuro. Sólo la descripción pertenece al pasado. Por eso no podemos estar seguros respecto al futuro, pues existen riesgos. Las cosas puede que no salgan como esperamos, pueden suceder acontecimientos imprevistos.

Puede que necesitemos controlar el dinero que estamos gastando en un proyecto de investigación. Los proyectos de investigación casi siempre carecen de fondos. Esto sucede porque las cosas siempre parecen más fáciles antes de empezar a hacerlas. También sucede que los que piden el presupuesto calculan a la baja para conseguir su aprobación. Puede que nos haga falta controlar los gastos de un contratista de obras, que puede hacer un presupuesto bajo para conseguir el contrato.

En algún momento, quizá tengamos que terminar el proyecto de investigación, modificar la construcción o despedir al contratista. Sin un procedimiento de control, nunca sabrás cuándo tienes que hacerlo.

LAS POSICIONES DE RETAGUARDIA

Puede que las cosas no funcionen como habíamos previsto. Puede que hayamos sido demasiado optimistas, que hayan cambiado las cosas, que la competencia haya respondido con fuerza o que simplemente nos hayamos equivocado.

¿Volvemos a empezar en el mismo sitio o ya nos hemos preparado con anterioridad para ello? ¿Hemos preparado una posición o una estrategia de retaguardia? El término procede de la estrategia militar. Si el ataque no tiene éxito, ¿cuál es la posición de retaguardia? Esto también podría aplicarse a la defensa. Si la primera línea se desmorona, ¿cuál es la posición de la retaguardia?

Incluso si decides pensar en algo nuevo, en el momento en que te das cuenta de que algo no funciona como esperabas, todavía vale la pena mantener una estrategia de retaguardia. No estás obligado a utilizarla. Lo que pienses en ese momento puede

que sea más apropiado para las nuevas circunstancias. Al mismo tiempo, tienes la tranquilidad de saber que hay una estrategia lista para su uso si no encuentras otra mejor.

Existen al menos tres formas de manejar el riesgo:

1. Tratar de reducirlo (diseño o protección).
2. Compensar si las cosas van mal.
3. Una posición de retaguardia.

La posición de retaguardia sugiere una *segunda mejor* estrategia o una estrategia *defensiva*. Puede que éste no sea el caso. La nueva estrategia también puede ser de ataque. Si el mercado ha cambiado, de alguna forma vamos a beneficiarnos de ello. Esto implica diseñar estrategias que funcionen independientemente del modo en que vayan las cosas (estrategias para no perder). No estoy sugiriendo que esto sea fácil, porque no es así, pero podemos empezar a pensar de ese modo.

Si la gente no construye casas nuevas en una etapa de recesión, gastarán más dinero en arreglar las casas viejas. Si la gente no pasa las vacaciones en casa es que las pasa fuera, así que vamos a meternos en ese negocio. Si la gente no compra periódicos, pero están satisfechos con las revistas o la televisión, vamos a sacar más provecho de ello.

La gente

Es bastante obvio que la «gente» está mucho más involucrada en el aspecto de la acción que en el pensamiento puro. Muchos pensadores trabajan con lo abstracto, como puede suceder en las matemáticas. En las matemáticas la gente no importa. En la acción sí.

En la herramienta VoP (Visión de otras Personas) de las lecciones de pensamiento CoRT se dirige la atención a las personas que se encuentran en determinada situación. El sombrero rojo les permite expresar sus sentimientos.

La mayor parte de las acciones involucran a mucha gente.

LA ACEPTACIÓN

Existen los que quieren aceptar la idea o propuesta. Tienen su propio orden del día, su propia política y su *lógica de burbujas*.

Una «lógica de burbujas» es una serie de percepciones, sentimientos e intereses en los que la persona actúa de forma totalmente lógica (véase *El pensamiento práctico*).[16]

Hay personas que toman decisiones y que serán las encargadas de aceptar la idea

o la propuesta. Has de trabajar en un nivel personal con ellos. A menudo no sirve de mucho explicar por qué la idea es tan buena. Habrás de vincularla con sus miedos y ambiciones. Puede que incluso hayas de invitarles a contribuir con la misma para que se sientan involucrados. No es necesario decir que los «egos» están muy implicados. También lo están las consideraciones territoriales.

Un ejecutivo, en Bruselas, me dijo que había luchado mucho para crear un «directorio» informatizado en su departamento. Siempre se le negaba el permiso porque crear «directorios» era trabajo del departamento de informática. Un día se levantó por la mañana y decidió que no iba a diseñar un directorio, sino un «manual». Entonces no hubo problema.

La acción de la *zapatilla rosa* aparece en esta fase. Las personas son lo que son. No sirve de nada pensar que van a ser diferentes. Quejarse raramente hará que ese cambio se convierta en una realidad.

Los buenos vendedores aprenden fácilmente a tratar a la gente según como sea. No vuelven a la oficina y se quejan de que la gente sea muy estúpida. ¡Si son tan estúpidos será más fácil vender!

Las personas creativas con frecuencia insisten en la novedad de una idea. La novedad es el valor del ego creativo, pero no es más que un riesgo mayor para cualquiera que haya de tomar la responsabilidad de utilizarla. Es mucho mejor rebajar un poco el énfasis en la novedad y ponerlo en los «beneficios». En la mayoría de las organizaciones, las ideas «yo también» se aceptan con mucha más facilidad que las nuevas. Una idea «yo también» implica la copia de otra que ha tenido éxito y que ya ha sido introducida por alguien más.

LA MOTIVACIÓN

Necesitas personas que te ayuden a poner en práctica la idea o incluso que lo hagan por ti. ¿Por qué habrían de estar motivados? ¿Por qué habrían de querer preocuparse por hacer algo nuevo cuando con lo que ya tienen se sienten cómodos?

Para una persona motivada, siempre es muy difícil comprender la falta de motivación en los demás. La mayoría de las personas están satisfechas con la complacencia y el mantenimiento. ¿Por qué cambiar? El cambio significa interrupción y riesgo. El resultado no es seguro, pero la interrupción sí lo es.

Nadie quiere asumir que todos somos «avariciosos» y sólo queremos saber «¿Qué voy a sacar de esto?». Aunque esto todavía no se difunda en el nivel del soborno, se hace en el nivel psicológico.

Hay unas pocas personas que están motivadas de forma natural por las ideas nuevas y los cambios. Sin el cambio se aburren.

Puede que les sea posible transmitir ese entusiasmo sobre el cambio a otras personas. Al mismo tiempo, existe la necesidad de reducir las molestias.

Es bastante fácil decir que las personas deberían involucrarse y «participar» en la

idea. Es más duro hacerlo en la práctica que en la teoría. Sin embargo, cuando el tren empieza a acelerar la gente salta de él. Ya no les importa quedarse atrás.

Así que hay que localizar a los que estén motivados, formar un grupo de personas motivadas que vaya en aumento y luego esperar las consecuencias de haberse subido al tren.

LOS OBSTÁCULOS

Las personas pueden ser obstáculos. Las personas que se encuentran en puestos de responsabilidad pueden bloquear ideas o no apoyarlas. Las que se encuentran en posiciones inferiores pueden apoyarlas sólo de palabra y dejar que la idea vaya muriendo lentamente. La oposición pasiva es la peor. La oposición activa se puede afrontar y se le puede plantar cara. Puede que haya personas que tengan que cambiar de trabajo. La oposición pasiva, a menudo, no se nota en absoluto, pero la idea nueva simplemente no funciona. Es muy difícil averiguar por qué y dónde no está funcionando. Puede que sea necesario ceder a alguien la responsabilidad en todos los niveles para que consiga que la idea funcione.

LOS INCENTIVOS Y LAS EXPECTATIVAS

Algunas organizaciones recompensan a las personas por sus sugerencias creativas. Esto tiene valor porque, generalmente, los incentivos lo tienen. Sin embargo, puede tener un efecto contraproducente. Las personas que creen que sus ideas nunca van a ser lo bastante buenas como para recibir una gratificación, ni siquiera lo intentan.

Las investigaciones han demostrado que el mejor tipo de incentivo no es el dinero o el tiempo libre, sino el reconocimiento. La gente quiere consideración por parte de sus compañeros, la dirección y la organización en general. Por ello, ensalzar la conducta es una poderosa fuente de motivación.

Las expectativas son muy diferentes cuando funcionan por incentivos. Las personas de cualquier organización son muy buenas representando el «juego» según perciben que están escritas las «normas». En la escuela, los alumnos inteligentes aprenden a complacer al profesor, a saber aprobar los exámenes y a copiar cuando es preciso. Tienen éxito porque saben evaluar el juego y jugarlo. Las mejores personas de las organizaciones se comportan del mismo modo. Aprenden el «juego». ¿Qué conducta es la que se recompensa? ¿Cuál es la que se castiga? ¿Cuál la que se ignora?

En una organización, este «juego» se llama «cultura». A veces la establece la dirección. Un gerente dinámico puede cambiar realmente una cultura. A veces, ésta se ha construido en el transcurso de los años. Un nuevo gerente puede intentar cambiar la cultura, pero en realidad no suceder nada, aparte de unas pocas variaciones

superficiales.

Por «juego» entiéndase «cultura», por «cultura» entiéndanse «expectativas». Las expectativas son verdaderamente muy poderosas. Son las que «conducen» a las personas. Determinan cómo encajas en el mundo que te rodea. En Japón, la mayor parte de la conducta está determinada por las expectativas del grupo que tienes alrededor.

Las expectativas son más poderosas que los incentivos. Si se espera que las personas sean creativas, intentarán serlo cada vez que surja la oportunidad. Todos abordarán y cumplirán esta expectativa. Por esta razón es tan poderoso el sombrero verde en el método de los *seis sombreros*. Cuando se emplea el sombrero verde, todos los que están presentes en la reunión han de ser creativos. Si estás allí sin decir nada mientras todos los que tienes al lado están tratando de ser creativos, te verán como un deficiente. Esto es bastante distinto de la creatividad «recompensada». La recompensa hace que la creatividad parezca algo «extra» a lo que no has de prestar atención. La expectativa implica que no es en absoluto algo extra y que es algo en lo que debes pensar.

LA EFICACIA

Algunas personas son eficaces, otras no. La eficacia es una cualidad poco común. Es una cualidad que no se tiene bastante en cuenta ni se le presta la suficiente atención. No obstante, a fin de cuentas la eficacia es la cualidad más importante para la acción.

Las personas eficaces siguen adelante con las cosas y las ponen en práctica. Las que no son tan eficaces vuelven atrás para que las animen y les den instrucciones, buscan excusas para no hacer algo. Las personas eficaces casi no se dan cuenta de los obstáculos, sencillamente los rodean.

En mi vida me he encontrado con muy pocas personas verdaderamente eficaces y con mucha gente realmente ineficaz. No es una cuestión de inteligencia. Puede que ni siquiera sea una cuestión de personalidad. Parece ser un conjunto de expectativas internas. Si empiezas a hacer algo, lo haces.

Si hay otras personas implicadas en ayudarte a llevar a cabo las acciones de la etapa **GO**, puede que quieras seleccionar a gente eficaz.

EQUIPOS DE TRABAJO Y GRUPOS

Es duro trabajar solo, especialmente si estás tratando de hacer algo que escapa a la rutina. La mayor parte de las personas prefieren trabajar en grupo. Entonces hay otras personas con las que discutir los temas. Hay apoyo mutuo cuando las cosas se ponen difíciles. Hay un intercambio de ideas. Los solitarios suelen ser ignorados más

fácilmente por los grupos. Se puede pedir a la gente que se una a un equipo para asegurarles apoyo a cambio.

Otra ventaja de los equipos de trabajo es que se forman para lograr algún objetivo. Existe un enfoque determinado. Los miembros de los equipos puede que tengan otras obligaciones y funciones, pero el «equipo de trabajo», como ente independiente, tiene un propósito. Hay una sensibilidad mucho más fuerte respecto a hacer progresos o fracasar a la hora de alcanzar la meta que la que pueda existir a escala individual.

«¿Hasta dónde hemos llegado?»
«¿Hemos logrado algo?»
«¿Qué planes tenemos?»
«¿Qué hacemos después?»

A pesar de estas grandes ventajas, también existen algunos puntos negativos respecto al grupo. Si se asigna una función a un grupo «especial», los demás pueden creer que ya no es cosa suya y dejar que éste se encargue de la misma. El grupo se queda aislado y desvinculado.

Por ejemplo, la formación de un grupo «creativo» especial podría indicar a los demás que ya no les hace falta ser creativos, que no son capaces de serlo o que ya se están ocupando de esa «función».

Por estas razones, cualquier grupo especial ha de mantener una estrecha interacción con todo el mundo.

En la política, una buena estrategia para «hacer algo» cuando lo que pretendes es no hacer nada es crear un «comité especial». El asunto está en sus manos. Eso es lo que se puede responder a cualquier pregunta. Efectivamente, está «pasando» algo. Así que todo el mundo se olvida de ello. Al final se publica el informe del comité especial sin hacer demasiado alboroto y no cambia nada. A veces se puede ver a los equipos de trabajo del mismo modo.

LOS EXPERTOS

No hace falta hacer chistes sobre neurocirujanos *amateurs* para destacar la importancia de los expertos.

En términos de conocimiento, el experto es alguien que ha convertido en su profesión el hecho de recopilar y digerir información en un campo en particular. Así que existen ambas cosas, la información de la experiencia personal y la información conseguida de los demás. Un experto también puede dirigir tu investigación sugiriéndote dónde buscar. Sería muy difícil asimilar toda esta pericia, aunque las redes informáticas nos permiten en la actualidad un acceso a la información infinitamente mayor que antes.

Acudes a un experto para buscar información y averiguar dónde obtenerla.

Los expertos también han aprendido cómo hacer las preguntas importantes. Cuando no sabes algo preguntas, pero si realmente lo ignoras no puedes hacer las preguntas apropiadas.

En términos de la acción, un experto es alguien que la ha refinado de tal modo que ha desechado todas las pequeñas partes innecesarias. Un novato hace algo con torpeza. El experto lo hace de modo más simple. El novato va de A a B para llegar a C. El experto va directamente de A a C.

¿Qué pasa con los juicios?

Éste es un asunto mucho más difícil. El juicio del experto se basa en el pasado, en lo *que es* en lugar de en lo *que puede ser*. Al experto siempre se le pide que emita opiniones competentes. No puede poner en juego su reputación, por lo que ha de mantener la cautela. Es mejor decir que algo no se puede hacer que decir que sí se puede y ser responsable de algún error. Los expertos son los guardianes del pasado, y eso es lo que la gente espera de ellos.

Claro está que no todos son iguales. Existen también los que conservan la curiosidad de una mente abierta. Están dispuestos a abrirse a las «posibilidades», en vez de optar por negociar con lo que se da por hecho. Éstos son expertos que han sumado la sabiduría a su experiencia.

Los sistemas expertos trasladados a un ordenador proporcionan a éste el intrincado sistema de juicio que un experto tardaría años en construir. El ordenador es tan bueno como el experto. Esto es muy distinto del caso de la red neural, en la que el ordenador construye su destreza a través de su propia experiencia (ayudado por un entrenamiento).

Los expertos dijeron una vez que para llevar un cohete a la luna éste tendría que pesar un millón de toneladas. Los expertos calcularon hace tiempo que el mercado total de ordenadores a escala mundial sería únicamente de ocho máquinas. Los expertos una vez dijeron que el teléfono no sería nada más que un juguete electrónico. Podríamos continuar con este tipo de historias.

Lo que ilustran estas anécdotas es que los expertos son expertos en lo que ha sido, pero no en lo que puede ser. Gran parle de nuestro tiempo se debe guiar por lo que ha sido. Sólo una pequeña parte de nuestra conducta necesita considerar las posibilidades creativas de lo que podía haber sido. Un viaje puede ser de cientos de kilómetros. Cambiar de carretera puede suponer tan sólo unos cuantos metros. Ese cambio puede ser vital. El cambio creativo es vital. Pero nunca hemos de olvidar que los cientos de kilómetros dependen de la experiencia del pasado.

Como sucede con todas las cosas que son básicamente buenas pero en algunas ocasiones limitadas, todo esto se convierte en una cuestión de equilibrio. Hay que utilizar el objeto por sus buenas cualidades, pero siendo también conscientes de los peligros. El fuego puede quemar edificios, pero también lo usamos para cocinar. Los cuchillos pueden cortar gargantas, pero también los usamos para cortar el pan.

Demasiada sal hace que la comida tenga mal sabor, pero ponemos sal en la comida. Los expertos son extraordinariamente útiles, pero no pospongas una idea nueva por el juicio de un experto. No obstante, también hay que recordar que éste puede estar en lo cierto. Nadie ha inventado todavía una máquina que esté en continuo movimiento.

La energía

La acción necesita energía. El diseño de la acción puede estar bien y la motivación en orden, pero, ¿de dónde procede la energía?

La energía, al igual que la eficacia, es una de esas cosas intangibles que no se puede medir o probar, por lo que acabamos olvidándonos de ella, puesto que el sistema científico ha decidido que lo que no se puede medir no tiene importancia.

Subes a un tren, te sientas y te pones a leer. El tren está suministrando la energía necesaria para que puedas llegar al destino que has elegido.

Vas en coche y conduces hacia el lugar al que quieres llegar. Ahora debes aplicar la energía de «conducir» y controlarla.

Montas en bicicleta. Ahora debes aplicar la energía de hallar el camino, controlarla y pedalear.

Vas caminando hacia tu lugar de destino. Has de aplicar la energía sin ninguna de las facilidades que proporciona la bicicleta.

En el caso de la acción puedes conectarte con un sistema que proporcionará la energía que precises. Si pagas por anunciarte en algún periódico, sus «mecanismos» te proporcionarán toda la energía necesaria para la distribución. Esto es mucho más fácil que la comunicación oral o decírselo a todos personalmente.

Con el diseño de la acción tratamos de conectarnos con sistemas que puedan proporcionar energía. Cuando no puedes alcanzar algo directamente, puede que quieras conectar con la energía de la justicia para conseguir que ocurra algo. Puede que contrates a otras personas para que muevan las cosas por ti.

LA AMPLIACIÓN

Tú solo ya tienes mucha energía. ¿Cómo puedes ampliarla?

Muchos empresarios con éxito a los que entrevisté para mi libro *Tactics*[17] habían tenido socios que les habían ayudado. Con frecuencia, el socio se encargaba del aspecto financiero y administrativo, mientras que el empresario tenía las ideas y la visión. Las asociaciones son una forma muy común de multiplicar la energía.

En un nivel más alto, las alianzas estratégicas son otra forma de potenciarla. ¿Por qué no unir las fuerzas con otra organización que tenga mucha energía en ese campo?

La cooperación es otro medio. Cuando los proveedores de comida japonesa

decidieron cooperar en la distribución de alimentos a las tiendas, los gastos de distribución bajaron en un 80%. En lugar de que la furgoneta de cada distribuidor fuera a cada tienda con una cuarta parte de la carga, una de ellas la llevaba toda. Los editores de revistas daneses cooperan para ser propietarios de un sistema de distribución que distribuya todas las revistas.

Las corporaciones de Occidente tratan de hacer que los proveedores reduzcan los costes utilizando la competencia. Dices a todos tus proveedores que sólo comprarás al que venda más barato y éstos competirán para bajar los precios. Las corporaciones japonesas lo hacen de un modo distinto. Van a ver a sus proveedores de siempre, con los que han entablado una relación desde hace tiempo. Discuten sobre la necesidad de bajar los precios. Luego envían a su propia gente para que les ayuden a que puedan reducir los costes.

La competencia y la cooperación no son opuestas, como mucha gente cree. Tienes una tienda de antigüedades. Otra persona abre otra tienda igual justo al lado de la tuya. Esto es competencia. ¿Qué has de hacer? Probablemente deberías exhortar a una tercera persona para que abriera otra tienda. ¿Por qué? Porque entonces la zona se convertiría en un «mercadillo de antigüedades». Los compradores saben que hay varias tiendas de objetos antiguos en la zona. Hay más gente que acude a la misma y hay más negocio para todos.

Las negociaciones suelen contemplarse como una confrontación. Las partes luchan entre sí. Sin embargo, hay puntos en los que sus intereses están alineados. Si se puede aumentar la productividad, el precio de venta se podrá bajar y el mercado crecerá. Ello asegurará el futuro de la empresa y la posibilidad de subir los sueldos.

Teóricamente, ambas partes de un juicio buscan la verdad: ése es el propósito del sistema de argumentación. De hecho, todo se limita a «ganar el caso». Cada parte quiere ganar. Si alguna de ellas descubre algo que podría ayudar a la otra parte, lo mantendrá en secreto. Esto no ocurriría en aquellos países que tienen un sistema legal de «investigación» en lugar de uno de «confrontación».

Por lo tanto, diseñar la «energía» del plan de acción es una parte importante de la etapa del pensamiento **GO**. ¿De dónde ha de venir la energía? Ésta no sólo ha de estar en los recursos, sino también en el uso de los mismos.

La planificación

Se ha mencionado varias veces que el producto deseado de todo el proceso del pensamiento podría ser un plan. Un cartógrafo urbano intenta hacer un plano. Un *chef* quiere conseguir una planificación alimentaria. Un agente de viajes quiere diseñar un plan de viaje. Un comité para recoger fondos trata de hacer un plan detallado. En todos estos casos, el «plan» es el resultado final deseado.

Otras veces es la parte final del pensamiento. ¿Cómo ponemos en funcionamiento

la solución a este problema? ¿Cómo seguimos adelante con esta idea creativa? ¿Cómo llevamos a cabo este diseño? Aquí el plan es una parte de la etapa del pensamiento **GO**.

La acción, generalmente, es bastante simple. Hacemos una cosa tras otra. En cada fase, habremos de saber qué hacemos después.

La experiencia me ha enseñado de muchas formas que explicar y hacer lo que parece obvio y fácil son dos cosas distintas. Al principio de este libro he hablado de cómo la gente que está orgullosa de sí misma con respecto a su amplia capacidad de juicio consigue mejores resultados cuando utiliza los sombreros amarillo y negro de una manera formal y deliberada. Muchas personas altamente creativas me han contado cómo obtienen sus mejores ideas cuando utilizan las técnicas del pensamiento lateral conscientemente y paso a paso.

Diseñar el plan de acción tiene su valor. Por esta razón, los inversores siempre quieren empresarios que organicen sus planes de negocios. Es muy distinto tener algo delante a tenerlo en la cabeza. De este modo te ves forzado a hacer frente a tus propias lagunas. Tienes que tomar decisiones. Debes hacer presupuestos y suposiciones.

Una forma de conseguir que tus hijos pequeños (cinco a doce años) desarrollen su pensamiento constructivo es pedirles que hagan dibujos. ¿Cómo pesarías un elefante? ¿Cómo enseñarías a un perro? ¿Cómo construirías una casa con más rapidez? Los dibujos obligan a los niños a afrontar una necesidad y a ofrecer una solución (véase mi libro *Children Solve Problems*).[18]

Hay que organizar el plan en términos de pasos y etapas. Indicar cuáles son los canales rutinarios que pueden emplearse y cuáles las incertidumbres o «casillas-si». Indicar los objetivos secundarios. ¿Qué se pretende en cada momento? Indicar los controles o los resultados que se habrían de considerar en esos puntos de control. Añadir estrategias alternativas y posiciones de retaguardia.

La gente tiene miedo de hacer planes porque creen que éstos les limitarán. No tiene por qué ser así. El plan nunca es restrictivo en sí mismo. Una vez más, volvemos a una de esas situaciones en que hay muchos aspectos buenos, pero también algunos peligrosos. Seamos conscientes de los peligros, pero usemos los puntos positivos. Así que hagamos un plan. Cambiémoslo cuando lo deseemos. Desviémonos de él cuando exista una buena razón. Cambiemos el plan original y hagamos otro mejor si creemos que eso es lo correcto.

Resumen de la etapa del pensamiento GO

El pensamiento y la acción no están separados. El pensamiento ha de continuar en la etapa de la acción. El producto del pensamiento ha de trasladarse al mundo real. No basta con pensar en la solución a un problema. También has de considerar cómo

se puede plasmar en la acción.

El propósito de la etapa **GO** es recoger el producto de la etapa **SO** y pensar en algo para que funcione. La etapa **GO** incluye instrucciones para hacer que pasen las cosas.

Observamos los mecanismos y las rutinas para la acción. Contemplamos las incertidumbres y las «casillas-si». Tenemos en cuenta los muchos factores que influyen en la gente. Examinamos el papel de los expertos. Consideramos la «energía» de la acción. Sugerimos la utilidad de un plan de acción, aun cuando deba alterarse posteriormente.

Es cierto que, a veces, la etapa **GO** es sencilla y corta porque el resultado deseado del pensamiento es la información, la comprensión o una decisión.

Quiero cambiar el enfoque del punto de vista general, que dice que la mayor parte del pensamiento no necesita acción, para decir que la mayor parte del pensamiento debería incluirla, pero hay muchas excepciones.

La codificación de la situación

A veces, disponer de un modo simple de describir una *situación* o *necesidad de pensamiento* puede tener valor para uno mismo o para los demás.

«Es este tipo de situación.»
«Este es el tipo de situación que se necesita.»
«¿Cómo describirías la situación?»
«¿Qué forma de pensar necesitamos aquí?»

En esta sección trato de describir un tipo sencillo de codificación de la situación. Es una codificación subjetiva, no una clasificación formal de las situaciones.

Se puede utilizar para indicar cuál es nuestra impresión al respecto. Quizá otra persona no esté de acuerdo y ambos podamos centrarnos en esa discrepancia.

Aunque puedas empezar codificando la situación de una manera, puede que luego, a medida que vayas avanzando, tengas que cambiar el código.

La codificación

Aplicas un número, del 1 al 9, a cada una de las etapas del pensamiento (**TO**, **LO**, **PO**, **SO**, **GO**).

Esta «puntuación» del 1 al 9 indica la *cantidad*, la *dificultad* o la *importancia* del nivel de pensamiento que se requiere en esa etapa.

Por ejemplo, si se te pide que elijas entre un número fijo de alternativas, la etapa **PO** no requerirá pensar demasiado, porque ya se habrán dado. Así que a la etapa **PO** se le pone un 1. Por otra parte, en la etapa **SO** habrá mucho trabajo, y por ello se la puntúa con un 9. En la etapa **GO** puede que también haya bastante que hacer, y por eso obtiene un 6. La etapa **TO** no será muy complicada, porque el propósito del pensamiento ya se ha establecido claramente, así que le ponemos un 1. La etapa **LO** es importante porque has de investigar las percepciones y hallar la información a fin de hacer la elección. Por lo tanto, la clasificamos con un 8.

La codificación general se convierte ahora en 18/196. La pausa entre los dos primeros dígitos es para facilitar la dicción: uno ocho/uno nueve seis.

Otras situaciones puede que sean más confusas. Tenemos la información pero no sabemos qué hacer. Puede que exista un alto factor emocional. Puede que ahora el énfasis recaiga sobre la etapa **TO**.

«¿Tengo claro lo que quiero conseguir? ¿Cuál es el verdadero propósito de mi pensamiento? ¿Qué resultado deseo obtener?»

La etapa **TO** consigue un 9. Disponemos de casi toda la información y, por ello, la etapa **LO** obtiene un 4. La etapa **PO** ha de trabajarse un poco más, pero si la **TO** está clara, la **PO** no será tan difícil. Así que la **PO** también obtiene un 4. La **SO** puede ser importante, especialmente si hay un factor emocional, y le ponemos un 6. La **GO** puede ser directa y la puntuamos con un 1.

La codificación final es: 94/461 (nueve cuatro/cuatro seis uno).

En otra ocasión, el único propósito del pensamiento es obtener información específica. La etapa **TO** es clara, y le ponemos un 1. La etapa **LO** es importante en su totalidad y obtiene un 9. La etapa **PO** también es importante, porque podemos considerar distintas formas de conseguir la información. Por consiguiente, la puntuamos con un 8. La etapa **SO** puede ser sencilla si acaba convirtiéndose en una forma clara de conseguir información. Ésta puede que no sea clara, y es posible que existan varias formas de elegir. Por ello le ponemos un 5. La etapa **GO** es relativamente simple y consigue un 4.

La codificación general es: 19/854 (uno nueve/ocho cinco cuatro).

Otra situación puede ser una demanda creativa directa. Se te pide que pienses en un buen título para un libro. El propósito del pensamiento está muy claro, por lo que la etapa **TO** obtiene un 1. La etapa de la información es importante, pues has de conocer el contenido del libro, a quién va dirigido y dónde se venderá. También has de saber los títulos de otros libros sobre el mismo tema. Así que la etapa **LO** es importante y le ponemos un 8. Está claro que la mayor parte del trabajo se va a realizar con la creatividad, en la etapa **PO**, y por esa razón le concedemos un 9. La etapa de la elección va a ser difícil. ¿Cómo decidimos qué título usar? La etapa **SO** también recibe un 8. La etapa **GO** es sencilla, porque si has seleccionado el título sólo tienes que usarlo, por lo que obtiene un 1.

La codificación resultante es: 18/981 (uno ocho/nueve ocho uno).

Utiliza el 9 sólo una vez, aunque haya dos etapas que parezcan igualmente importantes. El 9 debe indicar la etapa *más importante*. Las otras cifras se pueden utilizar tan a menudo como se desee.

Está claro que todas las etapas del pensamiento son importantes, y puede que te sientas inclinado a darles una alta puntuación a cada una de ellas. Esto significaría que no comprendes bien el propósito de la codificación. Una etapa con una puntuación baja no implica que no sea importante. Esto quiere decir que requiere menos labor mental que otras, que es más relativa. Si se te ha encomendado una tarea específica, la etapa **TO** será sencilla. Si sólo quieres elegir algo, entonces la etapa **GO** puede ser la más simple. Si estás trabajando en un problema cerrado en el que dispones de toda la información, la etapa **LO** será la más fácil. Si se te presentan alternativas fijas, la etapa **PO** no te supondrá ninguna dificultad. Si identificas claramente una situación en la etapa **PO**, entonces la **SO** puede resultar muy sencilla.

En una negociación, el propósito puede estar claro: «Queremos conseguir un acuerdo aceptable para ambas partes». La etapa **TO** será sencilla y le ponemos un 1.

En la etapa de la información, puede que se tengan que investigar muchos datos. Puede que también sea necesario revisar los valores, los temores, las percepciones, etc. Así que esta etapa **LO** será importante y obtendrá un 8.

La etapa **PO** es crucial, porque en ella se ha de trabajar el «diseño» de los posibles resultados. Hará falta mucha actividad, y por lo tanto consigue un 9.

Es difícil predecir cuánto trabajo será necesario en la etapa **SO**. Si uno de los posibles diseños presentados en la etapa **PO** es muy bueno, no habrá demasiada dificultad a la hora de elegir el resultado, pero si no hay ningún diseño que sobresalga, el proceso de elección será difícil. La etapa **SO** obtendrá un 8.

El resultado deseado es un acuerdo aceptable, pero también tendremos que pensar un poco para llevarlo a cabo, así que a la etapa **GO** le pondremos un 5.

La codificación final es: 18/985 (uno ocho/nueve ocho cinco).

Si hay que resolver un problema, puede que necesites tiempo para definirlo y redefinirlo. La etapa **TO** no podrá ser automática, y merecerá un 6. Esto es particularmente cierto cuando el problema viene de muy atrás.

Si éste no es nuevo, la información se conocerá bien, así que la etapa **LO** también puede conseguir un 6.

El esfuerzo generativo ha de tener lugar en la etapa **PO**, y por ello merece un 9.

La etapa **SO** puede ser sencilla si en la **PO** ha surgido ya alguna solución. De no ser así, la etapa **SO** también será sencilla, porque se rechazarán todas las posibilidades. Así que obtiene un 5.

La puesta en práctica de la solución requiere un detenido estudio; por ello la etapa **GO** consigue un 7.

La codificación final es: 66/957 (seis seis/nueve cinco siete).

Lo que debería ser

Esta codificación no es sólo una simple descripción de lo que es el caso, sino un indicativo de lo que tú crees que «debería ser» la situación.

Cuando se te da un problema para resolver, también se te da la definición del mismo. Esto podría significar que la etapa **TO** sólo merece un 1. No obstante, si crees que se le debería prestar mucha más atención a la definición, a la redefinición o incluso al desglose del problema, deberías indicarlo con un 7 o un 8, y en algunos casos con un 9.

De este modo, la codificación sugerida se conviene no sólo en un indicador de la situación, sino también en una «estrategia» para tratarla.

Si realmente piensas que una investigación profunda en busca de información resolverá el problema, puede que quieras ponerle un 9 a la etapa **LO**.

Si realmente crees que sólo un esfuerzo creativo lo resolverá, le pondrás el 9 a la etapa **PO**.

Si crees que ya hay bastantes posibilidades y se necesita tomar una decisión, le pondrás el 9 a la etapa **SO**.

Si crees que el diseño de la acción será lo más importante (una dificultad en la aceptación), entonces la etapa **GO** conseguirá el 9.

Una situación 91/811 quiere decir que el pensador cree que lo más importante es una definición clara del propósito del pensamiento. La información es simple y está a nuestro alcance. Lo que se necesita es generar posibilidades. El pensador cree que está próxima una posibilidad satisfactoria, por lo que las etapas **SO** y **GO** son sencillas.

Una situación 18/195 parece ser una situación para tomar decisiones: quizá respecto a seguir adelante o no hacerlo. El propósito está claro. La información es importante. Casi no es necesario generar posibilidades. La etapa **SO** es la más importante, y la de la acción lo es moderadamente.

Resumen

En esta sección he sugerido una forma de codificación descriptiva sencilla para las situaciones del pensamiento. Esta codificación consiste en asignar una calificación del 1 a 9 a cada una de las cinco etapas del pensamiento. Cuanto más alta sea ésta, más «trabajo mental» se requerirá en la misma.

La codificación indica lo que piensas de la misma, la estrategia de pensamiento que pretendes llevar a cabo.

Puedes emplear la codificación para describirte a ti mismo o describir a los demás una necesidad del pensamiento.

La codificación se convierte en una forma de pensar y de hablar sobre una situación.

Resumen

Al principio del libro escribí que mi intención era exponer un método simple y efectivo para el pensamiento. Pero puede que, en algunas ocasiones, al lector le haya parecido que las cosas se complicaban sin ninguna necesidad.

Piensa sólo en el método básico. Esto es lo que necesitas utilizar. Puedes leer una y otra vez todas las secciones para aprender más sobre cada etapa. Utilízalas como *referencia* a la que puedas volver para realizar consultas.

Al principio es mejor utilizar el método de una forma muy simple y luego elaborar cada una de las fases. Esto es mucho mejor que intentar usar cada una de ellas en toda su extensión y desde el principio.

Hay ocasiones en que parte del pensamiento hace referencia a situaciones de negocios, más que a los procesos personales. Aquellos que sólo están interesados en el pensamiento en el nivel personal deberían ignorar estos temas. Sin embargo, muchos de los lectores de este libro necesitarán practicar en el mundo de los negocios, y por eso es preciso hacer referencia a este tema.

La estrategia del lector debe consistir en ser selectivo. Habrá de elegir aquellas cosas que pueda comprender y que crea que puede manejar. Has de ser consciente del resto del material, pero sin creer que haya que utilizarlo todo de una vez.

No se trata de leer el libro y luego dejarlo para no volver a el nunca más. Te harán falta «recordatorios». No conseguirás lo mejor de tu pensamiento a menos que acabes prestando atención a los temas que hay en este libro. Un conocimiento superficial basta para empezar, pero no es suficiente para construir una habilidad de pensamiento eficaz.

Como de costumbre, algunos lectores y la mayoría de los críticos darán por supuesto que, dado que la estructura del método es sencilla, todo el enfoque también es demasiado simple y en realidad no enseña nada nuevo. Según mi experiencia, esta actitud de complacencia arrogante hacia el pensamiento siempre está fuera de lugar. Muchas personas que se consideran buenas pensadoras sólo están utilizando un enfoque: el análisis, el juicio y la identificación. Esto sólo es una parle del pensamiento, y deja a un lado toda el aspecto creativo, generativo y productivo.

Las cinco etapas del pensamiento

Voy a resumir las cinco etapas a través de los puntos cruciales.

TO: «¿A dónde voy?»

¿Cuál es el propósito de mi pensamiento? ¿Qué quiero conseguir? Esta etapa del

pensamiento es muy importante. Generalmente le prestamos poca atención. Hemos de tener muy claro lo que estamos pensando y lo que queremos conseguir. Hemos de definir y redefinir el propósito. Hemos de buscar definiciones alternativas. Puede que queramos desglosar el propósito general en otros más pequeños.

Existen dos formas principales de propósitos o enfoques. En el enfoque del *propósito* tradicional exponemos lo que queremos conseguir. Puede ser resolver un problema, lograr un objetivo, desempeñar una tarea o mejorar en una dirección definida. En el enfoque del *área*, simplemente definimos el área en la que estamos buscando ideas nuevas.

Hay que tener muy claro que resolver problemas y corregir defectos es sólo un aspecto del pensamiento. Pensar es mucho más amplio que resolver problemas.

LO: «Lo y mirar»

¿Qué podemos ver? ¿Qué deberíamos buscar? En esta etapa tratamos de recopilar y exponer la información que necesitamos para pensar. La búsqueda de la información debería ser muy amplia en unas ocasiones, pero en otras podría ser más concentrada. Existen *preguntas de pesca*, en las que no sabemos qué respuesta surgirá. Hay *preguntas de caza*, en las que la respuesta es «sí» o «no» con el fin de eliminar cosas.

A veces necesitamos hacer una suposición o una hipótesis, a fin de saber lo que buscamos. Utiliza esas suposiciones, pero ve con cuidado para no quedarte atrapado en ellas.

Las percepciones y los valores son una parte importante de esta etapa. ¿Cuáles son las distintas percepciones? ¿Cómo pueden contemplarse las cosas de forma distinta? ¿Qué valores están implicados? ¿Tienen las distintas personas distintos valores? ¿Cómo piensan personas distintas?

PO: «Vamos a generar algunas posibilidades»

Ésta es la etapa creativa, productiva y generativa del pensamiento. En ella exponemos las «posibilidades». En esta etapa vinculamos el propósito de nuestro pensamiento con el resultado del mismo. Hay dos etapas antes y dos después. Esta etapa es el vínculo entre lo que ponemos y lo que obtenemos.

Podemos utilizar cuatro grandes enfoques en la etapa **PO**.

1. *La búsqueda de la rutina.* Aquí tratamos de identificar la situación de modo que seamos capaces de saber lo que debemos hacer y podamos aplicarlo a la acción que se ha establecido como la respuesta rutinaria a esa situación. Este es el enfoque tradicional del pensamiento.

2. *Enfoque general.* Aquí vinculamos el punto de inicio y el resultado con un concepto «general» amplio. Luego tratamos de limitarlo para que nos proporcione ideas específicas que podamos utilizar. El concepto «abanico» es una parte de este enfoque. En términos generales, trabajamos hacia atrás, a fin de producir ideas que podamos emplear.
3. *Enfoque creativo.* Aquí empezamos a generar ideas deliberadamente y luego tratamos de modificarlas para que se ajusten a nuestras necesidades. Existen técnicas formales del pensamiento lateral como la provocación y la entrada al azar. El «movimiento» es una parte clave del pensamiento creativo. Nos «movemos» hacia adelante partiendo de una provocación para conseguir una idea útil.
4. *El diseño y la agrupación.* Aquí exponemos las necesidades y los ingredientes en paralelo. Luego tratamos de diseñar una forma de seguir adelante para conseguir las «instrucciones del diseño». Tratamos de agrupar o reunir las cosas para que nos proporcionen lo que queremos.

El propósito de la etapa **PO** es ser generativo y producir múltiples posibilidades.

SO: «¿Así que cuál es el resultado?»

El propósito de la etapa **SO** es tomar las múltiples posibilidades producidas por la etapa **PO** y reducirlas a un producto útil.

Ésta es la etapa del *desarrollo*, en la que intentamos construir y mejorar ideas. Tratamos de eliminar defectos.

Luego está la etapa de la *evaluación* y la *valoración*, en la que examinamos cada idea. Tratamos de enumerar los beneficios y los valores. Luego enumeramos las dificultades y los problemas.

La siguiente es la de la *elección*. Ahora exponemos todas las ideas que están en liza y elegimos entre ellas. Existen varios métodos para hacer esta elección. Puede que utilicemos un método para limitar el número de alternativas y luego emplear la comparación directa.

El proceso de *decisión* está relacionado con el hecho de que hagamos algo o no. Hemos de considerar el marco de la decisión y las presiones. Hemos de considerar la necesidad de la misma. Considerar los riesgos.

Al final de la etapa **SO** puede que tengamos una idea que queramos utilizar o puede que no tengamos nada.

GO: «¡Vamos a por ello!»

La etapa **GO** está relacionada con la acción. ¿Cómo se pone en práctica la idea

elegida? ¿Cuál es el diseño de la acción?

Hay etapas y objetivos secundarios. No hay necesidad de controlar y revisar.

Empleamos los canales rutinarios y valoramos las incertidumbres con las *casillas-si*.

El *factor humano*, en sus distintas formas, es una parte crucial de la acción. La gente necesita persuadir. Las ideas se han de aceptar. Se necesita una motivación. Las personas pueden ser un impedimento. Se han de considerar todas estas cosas.

También es necesario un diseño en la *energía de la acción*. ¿De dónde ha de proceder?

Más sencillo

Un resumen aún más sencillo sería el siguiente:

TO: ¿Qué quiero hacer?
LO: ¿Qué información tengo (y necesito)?
PO: ¿Cómo llego hasta allí?
SO: ¿Qué alternativa elijo?
GO: ¿Cómo pongo esto en práctica?

Hacia atrás y hacia adelante

Las cinco etapas del pensamiento no son compartimentos cerrados. Cuando ya has pasado de una etapa a la siguiente todavía puedes volver a la anterior.

Por ejemplo, cuando estás trabajando en la etapa **PO** puedes considerar que necesitas alguna información específica, así que vuelves a la etapa **LO**. O puede que quieras redefinir la situación y pases de nuevo a la etapa **TO**.

No te excedas en este ir y venir o puede que pierdas todas las ventajas de haber establecido etapas y vuelvas a la confusión del pensamiento ordinario, en el que una idea sigue a otra sin ninguna disciplina o estructura.

Disfruta de tu habilidad para pensar

Pensar no ha de consistir sólo en resolver problemas complicados o rompecabezas. El pensamiento no sólo es válido cuando los asuntos son muy difíciles.

Disfruta pensando en cosas muy sencillas para las que puedas obtener respuestas. De ese modo construirás tu habilidad para pensar, tu confianza en esa destreza y tu

disfrute de la misma.

El hecho de que algo sea fácil no implica que no valga la pena hacerlo. Es mejor hacer algo fácil y hacerlo bien que sólo intentar hacer cosas difíciles y no tener éxito.

Hay demasiadas personas que posponen el gozo de pensar porque se las ha llevado a creer que el pensamiento se debe emplear sólo en situaciones difíciles. Y eso no tiene por qué ser así.

EDWARD DE BONO (19 de mayo de 1933, Malta) es licenciado en Medicina. Posteriormente se especializó en Psicología y Fisiología en Oxford y Cambridge. Fundador y director del *Cognitive Research Trust* (1969) y del *Centre for the pranational Independent Thinking Organization*, ha escrito una treintena de libros y ha dirigido dos series de televisión.

Es un prolífico escritor, psicólogo, entrenador e instructor en el tema del pensamiento y la creatividad y es el padre del concepto «pensamiento lateral» (la habilidad adquirida para hacer que el pensamiento escape a la rigidez y se convierta en creativo).

De Bono ha creado varias herramientas para mejorar las habilidades y actitudes de exploración, como son el P.N.I (Positivo, Negativo, Interesante), CTF (Considerar todos los Factores) y CyS (Consecuencias y Secuelas). Muchas de ellas se basan en la premisa de que debe enseñarse a pensar explícitamente.

Lleva más de treinta años impartiendo cursos formativos para empresas, instituciones y universidades. Es autor de 68 libros traducidos a 37 idiomas.

Notas

[1] Jonathan Cape, 1969; Penguin Books, 1977. <<

[2] Barcelona. Ediciones B, 1992. <<

[3] *El pensamiento paralelo. De Sócrates a De Bono*. Barcelona, Paidós, 1995. <<

[4] *Six Thinking Hats*, Penguin Books, 1985. <<

[5] *Water Logic*, Viking, 1993; Penguin Books, 1994 (trad. cast.: *Lógica fluida*, Barcelona, Paidós, 1996). <<

[6] Para más información sobre la enseñanza y material de los *seis sombreros*, puedes ponerte en contacto por fax al número 0171-602 1779 de Londres o escribir a Penguin Books. <<

[7] Para obtener más información sobre el programa de pensamiento CoRT, se puede contactar con el número de fax 0171-602-1779 de Londres. <<

[8] *Opportunities*, Penguin Books. 1978. <<

[9] En informática, un sistema experto es un programa de ordenador altamente sofisticado que puede copiar el proceso de pensamiento humano. *(N. de la t.)* <<

[10] *Brainstorming* es un barbarismo muy utilizado en nuestra lengua, especialmente en el mundo de los negocios, que podría traducirse como «romperse la cabeza pensando en algo». (N. de la t.) <<

[11] *Serious Creativity*, Harper Collins, 1993. <<

[12] Para obtener información sobre el pensamiento lateral pueden contactar por fax con el 0171-602 1779. <<

[13] *De Bono's Thinking Course*. BBC Publicalions, 1983: nueva edición, 1993. <<

[14] *Opportunities*, Penguin Books, 1978. <<

[15] *Six Action Shoes*, HarperCollins. 1992 (trad. cast.: *Seis pares de zapatos para la acción*, Barcelona. Paidós. 1992). <<

[16] *Practical Thinking*, Penguin Books, 1977 (trad. cast.: *El pensamiento práctico*, Barcelona. Paidós, 1994). <<

[17] *Tactics: The Art and Science of Success*. HarperCollins, 1981. <<

[18] *Children Solve Problems*, Penguin Books, 1972. <<